



**Nuno Filipe
Paulino Arroteia**

**A estratégia na gestão da *Marca*:
caso de estudo dos clubes desportivos**



**Nuno Filipe
Paulino Arroiteia**

**A estratégia na gestão da *Marca*:
caso de estudo dos clubes desportivos**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Operações, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, do Departamento de Engenharia e Gestão Industrial da Universidade de Aveiro

O júri

presidente

Professor Doutor Henrique Manuel Morais Diz
professor catedrático da Universidade de Aveiro

vogais

Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia
professor catedrático da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Carlos Henrique Figueiredo de Melo e Brito
professor associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

agradecimentos

Agradeço:

- ao Senhor Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, orientador da presente dissertação todo o interesse, apoio, sugestões e acompanhamento durante a sua realização;
- às Direcções do Sport Clube Beira-Mar com quem tenho trabalhado, pelo conhecimento que comigo partilharam relacionado com a gestão desportiva e o futebol profissional em particular;
- à Eugénia Taveira, pelo incentivo e apoio que me deu durante a elaboração do trabalho.

resumo

A presente dissertação, realizada no âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Operações, tem como objectivo principal identificar as principais fontes de valor para a *Marca* de clubes de futebol, e desenvolver uma metodologia de avaliação da sua força.

De facto a gestão da *Marca* tem actualmente uma grande importância para os clubes de futebol preocupados em inovar e desenvolver as suas actividades comerciais e desportivas.

O estudo realizado, de natureza exploratória, permite a elaboração de um modelo de análise da força da *Marca* de um clube de futebol elaborado a partir da utilização e recurso a um conjunto de indicadores relacionados com este sector de actividade. Trata-se de uma temática que não tem sido objecto de uma densa pesquisa científica, sendo esta tese uma das pioneiras neste campo de investigação.

A metodologia seguida tem em consideração a especificidade deste sector de actividade sendo aplicada ao estudo do caso de um clube de futebol português, e compreendeu duas etapas principais:

- a primeira, procedeu ao levantamento das questões relacionadas com a identificação e a gestão da *Marca* e atendeu aos processos da sua valorização, num contexto europeu, o mais adequado à análise que nos propomos realizar;
- a segunda, é consagrada ao estudo de caso, o Sport Clube Beira Mar, permitindo, a partir do estudo deste caso e dos resultados obtidos propor diversas medidas de gestão conducentes ao fortalecimento da sua *Marca*.

Embora tendo presente um conjunto de limitações que decorrem da especificidade do sector em análise, da ausência de estudos semelhantes e das dificuldades inerentes à recolha e tratamento de indicadores, pensamos com este estudo dar um contributo para a construção do conhecimento nesta área de pesquisa.

abstract

This dissertation is integrated on the research activities of the Master Course on Management and Operations. It's purpose is to identify the main sources of Brand Value at football clubs, and to develop a methodology of evaluation of their Brand Strenght.

Brand management as indeed a great relevance for football clubs, concerned with the innovation and development of their commercial and sport activities.

This study, of exploratory nature, constructs a model of analysing the Brand Strenght of a football club, through the analysis of several indicators of this industry.

This theme has not been deeply investigated on scientific terms, being this thesis one of the pioneers on this field of investigation.

The methodology takes in consideration the particular characteristics of this industry, and is applied to the case study of a portuguese football club. The methodology comprises two mains parts:

- the first identifies the main issues on Brand Management and it's value adding processes on the European context;
- the second deals with the case study of a club, Sport Clube Beira Mar, and proposes the improvement on several managerial processes in order to strenght it's Brand.

Although this work as some limitations which are a consequence of the particularities of this economical sector, the lack of comparable studies on this fiel of investigation, and of the difficulties regarding the gathering of information and indicators, we think that it is a great step towards the building of knowledge on this area.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS	15
ÍNDICE DE FIGURAS	17
ÍNDICE DE GRÁFICOS	19
1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	21
1.1. Âmbito da dissertação	21
1.1.1. Descrição do problema e objectivos do estudo	21
1.1.2. Metodologia	24
1.2. Estrutura	27
1.3. Limitações	29
2. CAPÍTULO 2 – PANORÂMICA E ESTADO DA ARTE	31
2.1. A <i>Marca</i> como um signo, identidade e activo	31
2.2. O processo de gestão da <i>Marca</i>	34
2.3. O valor da <i>Marca</i>	39
2.4. Caracterização da indústria do futebol	45
2.5. Os processos de valorização da <i>Marca</i> de clubes de futebol	54
3. CAPÍTULO 3 – PROCESSOS DE VALORIZAÇÃO DA <i>MARCA</i>	59
3.1. Credibilidade	59
3.1.1. Organização de competições	60
3.1.2. Competição inter-continental	61
3.1.3. Competições europeias	61
3.1.4. Competições nacionais	65
3.1.5. Visão de conjunto	67
3.2. Liderança	68
3.2.1. Visão de conjunto	72
3.3. Extensão	73
3.3.1. Transmissão televisiva e novos <i>media</i>	75
3.3.2. Publicidade, <i>merchandising</i> e licenciamentos	80
3.3.3. Exploração dos estádios	89
3.3.4. Visão de conjunto	97
4. CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO	99
4.1. O Sport Clube Beira-Mar	99
4.2. A Superliga	102
4.3. Análise dos processos de valorização da <i>Marca</i>	105
4.3.1. Credibilidade	105
4.3.2. Liderança	106
4.3.3. Extensão	107
4.3.3.1. Direitos de transmissão televisiva e novos <i>media</i>	107
4.3.3.2. Publicidade, <i>merchandising</i> e licenciamentos	109
4.3.3.3. Exploração do estádio	109
4.3.3.4. Aplicação dos conceitos	110
5. CONCLUSÕES	119
6. BIBLIOGRAFIA	123
6.1. Livros	123
6.2. Artigos	125
6.3. Outras publicações	126
6.4. Sites na <i>Internet</i>	127
6.4.1. Clubes de futebol	127
6.4.2. Diversos	128
7. ANEXOS	129

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Abordagens qualitativas na valorização da Marca	39
Tabela 2 – Abordagens quantitativas na valorização das Marcas	40
Tabela 3 – Ranking das 15 Marcas globais mais valiosas em 2003	41
Tabela 4 – Ranking das Marcas de clubes de futebol mais valiosas (2002/2003)	43
Tabela 5 – Stakeholders da indústria do futebol	55
Tabela 6 – Vitórias por clube na taça intercontinental	61
Tabela 7 – Clubes com mais vitórias nas competições europeias (1956 a 2004)	62
Tabela 8 – Períodos de dominação no futebol europeu (1956 a 2004)	64
Tabela 9 – Clubes com mais vitórias em competições nacionais (1956/2004)	66
Tabela 10 – Melhores práticas na credibilidade dos clubes	67
Tabela 11 – Os clubes europeus com maior nº de adeptos e sua origem (2001/2002)	68
Tabela 12 – Tipologia dos adeptos e motivações	69
Tabela 13 – Clubes com maior número de membros filiados (2003/2004)	70
Tabela 14 – Filiais de clubes de futebol (2004/2005)	72
Tabela 15 – Os clubes de futebol mais ricos da europa (2003/2004)	74
Tabela 16 – Canais de media por clube (época 2003/2004)	79
Tabela 17 – Tipologia dos sponsors	82
Tabela 18 – Sectores de actividade dos sponsors - principais ligas europeias	83
Tabela 19 – Licenciários da Marca de clubes ingleses	86
Tabela 20 – Novos negócios nos clubes de futebol mais ricos da Europa (2003/2004)	87
Tabela 21 – Clubes com nº médio de assistências superior a 30.000 (2003/2004)	91
Tabela 22 – Investimentos em estádios pelos clubes ingleses (1994 a 2002)	93
Tabela 23 – Clubes com taxa de ocupação dos estádios superior a 90% (2003/2004)	96
Tabela 24 – Resultados financeiros do SC Beira-Mar (2001 a 2004)	101
Tabela 25 – Palmarés do SC Beira-Mar na competição principal em portugal	105
Tabela 26 – Número de sócios de clubes e população residente por distrito	106
Tabela 27 – Performance relativa do SC BEIRA-MAR face às melhores práticas	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas no relacionamento do consumidor com a Marca _____	34
Figura 2 – Processo de gestão da Marca _____	35
Figura 3 – Arquitectura da Marca _____	36
Figura 4 – Oportunidades para o posicionamento _____	37
Figura 5 – Roda de gestão da Marca _____	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mercado das primeiras Ligas europeias de futebol em 2002/2003	48
Gráfico 2 – Volume de vendas nas principais Ligas europeias (1995 a 2003)	49
Gráfico 3 – Resultados operacionais nas principais ligas europeias (1995 a 2003)	50
Gráfico 4 – Decomposição das receitas nas principais ligas europeias (2002/2003)	51
Gráfico 5 – Custos com pessoal nas principais ligas europeias (1995 a 2003)	52
Gráfico 6 – Percentagem de custos com pessoal sobre o volume de vendas nas principais ligas europeias (1995 a 2003)	52
Gráfico 7 – Decomposição das receitas – 20 clubes europeus mais ricos (2003/2004)	75
Gráfico 8 – Receitas de televisão nas principais ligas europeias (1996 a 2003)	76
Gráfico 9 – Receitas de televisão - 20 clubes europeus mais ricos (2003/2004)	76
Gráfico 10 – Receitas de publicidade nas principais ligas europeias (1995 a 2003)	80
Gráfico 11 – Receitas comerciais – 20 clubes europeus mais ricos (2003/2004)	81
Gráfico 12 – Receitas de bilheteira nas principais ligas europeias (1996 a 2003)	89
Gráfico 13 – Receitas de bilheteira – 20 clubes europeus mais ricos (2002/2003)	90
Gráfico 14 – Assistência média/jogo nas principais ligas europeias (1995 a 2004)	90
Gráfico 15 – Receita média/espectador - 20 clubes europeus mais ricos (2003/2004)	94
Gráfico 16 – Taxa de ocupação dos estádios, por clube (2003/2004)	95
Gráfico 17 – Volume de vendas e resultados operacionais na Superliga (1997 a 2003)	102
Gráfico 18 – Decomposição de receitas na Superliga (2002/2003)	103
Gráfico 19 – Análise da estrutura de custos com pessoal na Superliga (2000 a 2003)	104
Gráfico 20 – Média de visitas diárias ao website www.beiramar.pt em 2004	108
Gráfico 21 – Processos de valorização da Marca – comparação dos indicadores do SC BEIRAMAR e as melhores práticas nacionais e europeias (2003/2004).	114
Gráfico 22 – Processos de valorização da Marca – comparação dos indicadores do SC BEIRAMAR com as melhores práticas nacionais (2003/2004).	115

1. CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

“Each succeeds in reaching the desired goal by a different method”

Niccolo Machiavelli

1.1. Âmbito da dissertação

1.1.1. Descrição do problema e objectivos do estudo

A presente dissertação de Mestrado enquadra-se nas preocupações do autor relacionadas com a sua formação teórica, obtida através da frequência do curso de Mestrado em Gestão de Operações, bem como nas responsabilidades de natureza profissional resultantes do exercício de actividade laboral em empresa de natureza desportiva na cidade de Aveiro.

A oportunidade de frequentar o Curso de Especialização e mais tarde o curso de Mestrado em Gestão de Operações permitiu uma excelente oportunidade de equacionar, com base nos pressupostos teóricos da formação académica, um conjunto de situações relacionadas com a gestão da *Marca* de uma organização de natureza desportiva (*Sport Clube Beira-Mar*), que pela sua antiguidade e desempenho exerce uma poderosa acção sobre as gentes da região e sobre outras actividades sedeadas na área metropolitana de Aveiro.

O conjunto destes aspectos alertou-nos para a oportunidade e desenvolvimento de um estudo que tomando como exemplo organizações e empresas de natureza desportiva de renome internacional, pudesse servir de apoio ao lançamento das bases de uma apreciação mais sólida sobre o processo de construção e gestão da *Marca*.

De facto o poder e a influência exercidos pelos clubes de futebol integrados em competições profissionais são uma realidade na nossa sociedade. O futebol profissional é actualmente uma indústria que explora fortemente a vertente do entretenimento, ultrapassando em larga escala o conceito exclusivo de competição desportiva. É exemplo a importância crescente que é dada às movimentações das grandes claques do desporto-rei, sobretudo quando da realização dos grandes encontros internacionais, que movimentam pessoas e geram fenómenos de intensa animação social que ultrapassam os perímetros desportivos.

Disso nos dá conta Cunha (2001, 283) quando assinala a motivação pelo desporto na actualidade, como uma das “principais razões da deslocação de pessoas seja para assistir a espectáculos desportivos seja para a prática de uma actividade de carácter desportivo”.

Em época recente recordem-se os grandes contingentes de adeptos que se movimentam quando da realização de “megaeventos turísticos e desportivos” como sejam os Jogos Olímpicos.

E entre nós estamos recordados do Campeonato Europeu de Futebol - *EURO 2004* e dos seus reflexos, sobretudo de natureza turística, nas cidades onde tiveram lugar as competições desportivas associadas a esta competição.

De acordo com Cunha (2001, 287), este evento especial foi responsável por:

- “aumento da cobertura publicitária e de informação através dos meios de comunicação internacional e/ou mundial;
- melhoria e expansão das infra-estruturas turísticas e dos serviços de turismo;
- aumento das actividades promocionais das indústrias de turismo...;
- aumento dos fluxos turísticos durante e após o acontecimento”.

Estes aspectos foram testemunhados por diversas iniciativas relacionadas com a animação desportiva promovidas pelas entidades oficiais e com o concurso das autarquias que garantiram o desenvolvimento da procura turística associada àquela competição.

Note-se que a maior complexidade do ambiente competitivo no qual se inserem os clubes de futebol, exige-lhes a adopção de uma postura agressiva em relação aos concorrentes, e o desenvolvimento de relações duradouras e sustentadas com o seu mercado de consumidores.

Daí a compreensão da importância estratégica da gestão das suas *Marcas* que se tornou uma necessidade e uma prioridade evidente ao nível sobretudo dos grandes clubes europeus, mas que não deixa de se constituir, igualmente, com o um desafio aos clubes de menor dimensão.

Tomem-se como exemplo, na Europa, das primeiras, o *MANCHESTER UNITED FC*, o *REAL MADRID CF* ou o *JUVENTUS FC*, sediados em países distintos do continente europeu, e reconhecidos como grandes participantes em competições desportivas e responsáveis por grandes volumes de transacções financeiras.

Tomando como exemplo os grandes desígnios, no caso deste último “a ambição do Clube é de continuar a atingir excelentes resultados desportivos e aumentar o lucro e criação de valor para os seus accionistas. Neste caso, o *JUVENTUS FC* tende a tornar-se uma *media company*, parte integrante da indústria do entretenimento”. Uma acção que lhe permitirá atingir este objectivo passa pela “consolidação da sua *Marca* e construção do perfil do clube como uma referência no mundo empresarial, por forma a desenvolver a suas actividades comerciais através de parcerias com empresas que possuem *Marcas* igualmente reconhecidas a nível internacional”¹.

Por sua vez *Fiorentino Pérez*, presidente do *REAL MADRID CF*, afirma a intenção de “consolidar o Clube enquanto uma *Marca* universal que amplie o seu terreno de jogo, e esteja coberta de um território emocional e uma série de valores, devendo essa ambição ser partilhada pelos seus atletas, sócios e parceiros”².

¹ www.juventus.com

² www.realmadrid.com

Já no caso do *MANCHESTER UNITED FC*, a “ambição do clube é tornar-se a equipa mais bem sucedida do mundo, dentro e fora do relvado, desenvolvendo-o como um negócio sustentável do ponto de vista desportivo e comercial, e que satisfaça simultaneamente adeptos, parceiros comerciais e investidores”. Uma das estratégias de acção passa pela valorização da *Marca* à escala global, e o desenvolvimento de parcerias com patrocinadores³.

No caso presente, esta dissertação surge, assim, na sequência do nosso interesse em aprofundar o conhecimento sobre a valorização da *Marca* nos clubes de futebol, enquanto factor diferenciador e criador de vantagens competitivas no negócio desportivo.

Os exemplos escolhidos, apesar de se situarem em contextos económicos distintos, e de apresentarem especificidades decorrentes da sua localização em diferentes países europeus, realçam algumas semelhanças quanto ao modelo de gestão das *Marcas* que lhes estão associadas. Tal facto decorre da semelhança dos modelos de gestão empresarial que adoptam, o que permite a generalização de “boas práticas empresariais”, e por difusão a sua aplicação a entidades de natureza desportiva de menores dimensões.

Não sendo o único aspecto a considerar, o factor “ambiental” é importante para o estudo das organizações de natureza desportiva sendo certo que a dimensão destas influi, entre outros aspectos, na complexidade das relações que estas estabelecem com o meio e a natureza dos seus resultados (cf. Livian, 1995).

Admitindo que os grandes clubes de futebol, como organizações desportivas, apresentam semelhanças com as outras organizações sociais, estabelecemos o nosso plano de investigação procurando conhecer:

- quais os processos criadores de valor para a *Marca* de um clube de futebol?
- se todos os clubes, independentemente da sua dimensão e origem, terão o mesmo potencial para os efectivar?

Estas são duas questões fulcrais que lançamos no início do nosso trabalho e às quais iremos procurar dar resposta ao longo da dissertação. Contudo importa precisar as hipóteses que formulamos no início, e às quais iremos dar resposta no capítulo consagrado à análise dos processos de valorização da *Marca* (Capítulo 3).

Assim:

Hipótese 1 – O maior grau de sucesso desportivo dos clubes influencia positivamente a sua base de adeptos em número, participação e lealdade.

Hipótese 2 – A maior base de adeptos por sua vez, influencia positivamente o volume de negócios do clube associados à exploração da respectiva *Marca* comercial.

³ www.manutd.com

1.1.2. Metodologia

Embora a apreciação dos fenómenos sociais relacionados com a actividade desportiva estejam hoje a interessar a diversas ciências - da economia à sociologia, ou do direito à motricidade humana - as questões relacionadas com o peso económico dos clubes e as respectivas *Marcas* não tem sido alvo de particular interesse pela comunidade científica. Daí o termos obrigados a desenvolver neste trabalho uma metodologia específica que tendo presente a cultura e a identidade empresarial (cf: Lévy, 1995, 72), assenta na realização de um estudo exploratório - baseado num estudo de caso - relacionado com a construção e a valorização da *Marca* num clube de dimensão média à escala nacional.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994, 89), o “estudo de caso consiste na observação detalhada de um contexto, ou indivíduo, de uma fonte de documentos ou de um acontecimento específico” que nos permite delimitar a nossa área de investigação e aprofundá-la no futuro numa respectiva múltipla ou mesmo numa perspectiva comparada. Estes autores (Bogdan e Biklen, 1994, 97), distinguem, a primeira, como uma investigação centrada num caso único mas que compreendem “observações menos intensivas e menos extensas noutros locais com o objectivo de contemplar a questão da generalização”.

Já os “estudos de caso comparativos”, resultam da realização de dois ou mais estudos de caso que são posteriormente “comparados e contrastados” permitindo assim uma maior compreensão dos fenómenos a estudar.

O desenvolvimento desta investigação, iniciada com a recolha de informação sobre estudos da mesma natureza, foi suportado através da recolha de diferentes dados de natureza qualitativa e sobretudo de natureza quantitativa.

As consultas bibliográficas que efectuámos, assentam em três tipos de trabalhos:

- obras relacionadas com a gestão da *Marca* (“Harvard Business Review on Brand Management”, 1999; “Brands and Branding”, 2003; Temporal P., 2002; Serra E. e Gonzalez J., 1998);
- obras relacionadas com a gestão do Desporto (Westerbeek e Smith, 2003; Miller T., Lawrence G., McKay J. e Rowe, D. 2001; Carter D. e Rovell D., 2003);
- obras relacionadas com a história de clubes desportivos e a actualidade do futebol (Rudolph H., 2002; Ball P., 2003; Ferris K., 2001; Connelly, C. 2000).

A consulta deste conjunto de obras foi relevante pela sua actualidade, por serem referências recentes nos domínios que abordam, e também pela facilidade de acesso que permitiram relacionada com o assunto da nossa pesquisa.

Não querendo discuti-los à exaustão, as obras relacionadas com a gestão da *Marca* abordam diferentes perspectivas de autores académicos sobre as melhores práticas da actualidade em termos da gestão da *Marca* das organizações multinacionais, as quais são consideradas e seguidas pelas empresas multinacionais líderes nas indústrias dos bens de consumo, serviços e entretenimento, entre outras.

No que respeita especificamente a gestão do desporto, as obras referidas discutem os desafios estratégicos para a gestão desportiva no contexto da globalização da economia internacional, e ilustram diversos casos relacionados com as práticas actuais dos líderes desta indústria em termos de diversas modalidades.

As obras relacionadas com as histórias de clubes têm um carácter mais descritivo e histórico, embora ilustrem também diversos aspectos na gestão dos clubes que podem ser considerados exemplos a seguir.

O conjunto destas consultas especializadas permitiu-nos delinear o trabalho que ora se apresenta e que na sua essência assentou (cf: Louche, 1994, 25):

- na construção do objecto de pesquisa;
- na recolha de informação sobre diversas metodologias de avaliação do valor das *Marcas*;
- na identificação, por hipótese, dos processos críticos no sucesso da sua gestão.

Elaborado este modelo de análise procuramos conhecer a força da *Marca* em diversos clubes de futebol. Esta, é explorada através de um conjunto de indicadores disponíveis sobre este sector de actividade, avaliando-se através do seu tratamento as hipóteses que passamos a apresentar:

- A maior credibilidade de um clube, atingida pelos sucessos desportivos ao longo da sua história, tem impacto no aumento do número de adeptos, e consequentemente no seu mercado de potenciais consumidores.
- O crescimento desta base de consumidores tende por sua vez a fomentar o aumento do volume de negócios associado à exploração da *Marca*, e actividades desenvolvidas pelos clubes, o que por sua vez reforça positivamente o valor da própria *Marca*.

A formulação destas hipóteses teve por base as conclusões de autores já referenciados, bem como dos estudos realizados por Riva A. (2004); Bauer H.; Sauer N.; Schmitt P. (2004); Centra J.A. (2003); Futurebrand (2004).

Uma vez elaborado, o modelo é aplicado ao estudo de um caso de um clube de futebol em particular, o *Sport Clube Beira-Mar*.

Tendo presente os objectivos deste estudo que se podem sintetizar na análise da indústria do futebol profissional europeu, e tendo em conta a natureza académica deste trabalho, a elaboração desta dissertação serviu-se de um conjunto de fontes, sobretudo de natureza estatística, em particular:

- relatórios económicos e financeiros sobre o futebol na Europa (Deloitte, 2005; Futurbrand, 2004, Football Governance Research Centre 2003, Football Association Premier League, 2004);
- relatórios de contas de clubes de futebol (Manchester United, 2004; Liverpool, 2004; Juventus 2004, Ajax 2004).

Como recurso frequente utilizámos elementos recolhidos via *Web*, sobretudo nos sites relacionados com os temas:

- indicadores de gestão sobre a actividade empresarial dos clubes de futebol;
- práticas de gestão empresarial de clubes de futebol.

Embora tendo presente que a utilização destas fontes, por serem sites oficiais de empresas, nos merecem confiança necessária para o desenvolvimento deste estudo, teria sido bom consultar a totalidade dos documentos originais. Não tendo sido efectuado, tentámos sempre que possível, confirmar os dados obtidos através do cruzamento de informação. Esta tarefa, executada com êxito, deixa-nos alguma tranquilidade sobre a fidedignidade das fontes em que assenta a redacção deste trabalho.

Para facilitar a compreensão do estudo, e o encadeamento do seu raciocínio, opta-se sempre que possível, em traduzir as referências bibliográficas quando esta tradução não desvirtua o seu sentido original.

Notamos ainda que dada a abundância e diversidade de elementos importantes para a compreensão deste assunto, agrupámos os mesmos em tabelas, quadros e gráficos, que conforme a sua natureza permitem apreciar melhor as particularidades da informação e a sua contextualização.

1.2. Estrutura

A dissertação presente é desenvolvida em cinco capítulos distintos.

No primeiro capítulo - Introdução - regista-se a pertinência do tema escolhido e o âmbito do estudo a realizar, e apresenta-se a estrutura global do trabalho.

Assim:

- Enquadra-se a pertinência do estudo e o âmbito da investigação desenvolvida;
- Identificam-se as principais partes em que se divide o estudo e os respectivos *outputs*.

No segundo capítulo - Panorâmica e Estado da Arte - são introduzidas algumas considerações teóricas sobre a *Marca* e o seu significado. São apresentadas metodologias relativas à quantificação do seu valor, com base nas quais são identificados os principais processos críticos para a valorização da *Marca*.

Apresentam-se as especificidades dos clubes de futebol profissional e do seu sector relativamente a outros, e identifica-se relativamente a cada processo de valorização da *Marca* um conjunto de indicadores de performance.

Assim:

- É introduzida a definição de *Marca*;
- Resume-se o processo genérico de gestão de uma *Marca*;
- Introduce-se o conceito de valor da *Marca* e abordam-se diferentes metodologias da sua avaliação e analisam-se em maior detalhe três delas;
- Apresenta-se uma panorâmica sobre a indústria do futebol profissional em termos económicos e financeiros, e identificam-se as principais especificidades dos clubes de futebol enquanto organizações;
- Elencam-se as principais vantagens que as *Marcas* fortes trazem aos clubes de futebol;
- Com base nas metodologias já apresentadas e considerando as especificidades do sector, identificam-se os principais processos de valorização da *Marca*, designadamente credibilidade, extensão e liderança;
- Relativamente a cada processo de valorização da *Marca*, e de acordo com as especificidades da indústria do futebol profissional, identifica-se um conjunto de indicadores de performance.

No terceiro capítulo - Processos de Valorização da Marca - analisam-se e comparam-se os indicadores relativos a diversos clubes de futebol europeus, obtendo-se uma conclusão sobre a melhor prática em termos de cada indicador e de cada processo.

Detalhadamente:

- São analisados indicadores relativos a cada um dos três processos de valorização da *Marca*, recolhendo-se elementos disponíveis e relativos a diversos clubes de futebol europeus;
- Formulam-se conclusões acerca das melhores práticas identificadas em cada processo, e relacionam-se os resultados obtidos em termos dos diversos processos;
- Relativamente ao primeiro processo (credibilidade), os indicadores analisados relacionam-se com os resultados desportivos dos clubes europeus que têm obtido maior número de vitórias no conjunto das competições domésticas e internacionais em que participam;
- Relativamente ao segundo processo (extensão), os indicadores analisados relacionam-se com os resultados da exploração comercial dos clubes Europeus com maior volume de vendas, envolvendo as rubricas de receita como direitos de transmissão televisiva, publicidade e merchandising, e a exploração dos estádios;
- No que respeita ao terceiro processo (liderança), os indicadores analisados respeitam à base de adeptos dos clubes em termos domésticos e internacionais.

No quarto capítulo - Estudo de Caso - é analisado o caso de um clube de futebol nacional, em que é avaliada a sua posição relativa face a cada uma das melhores práticas identificadas, e verificado o grau de satisfação do clube em relação a cada processo de valorização da *Marca*.

São tecidas algumas considerações sobre a possível estratégia futura a desenvolver pelo clube no que respeita os diversos processos de valorização da sua *Marca*, em face das suas prioridades de acção, do seu potencial e dos recursos disponíveis.

Em concreto:

- Após a construção do modelo procede-se à sua operacionalização através da análise da totalidade dos indicadores relativos a um clube de futebol, escolhendo-se para o efeito um clube nacional, o *Sport Clube Beira-Mar*;
- Esta informação é comparada com as melhores práticas identificadas anteriormente;
- Tecem-se algumas considerações sobre a estratégia futura a desenvolver pelo clube no que respeita os diversos processos de valorização da sua *Marca*, em face das suas prioridades de acção e recursos disponíveis.

No quinto e último capítulo - Conclusões - apresenta-se as conclusões e respostas à pergunta de partida.

Analisa-se a contribuição desta dissertação para o desenvolvimento de conhecimento científico nesta área, e abordam-se perspectivas sobre investigações e desenvolvimentos futuros neste tema.

1.3. Limitações

Como foi referido, a presente dissertação tem como objectivo analisar a indústria do futebol profissional europeu, o que implica uma análise parcial do fenómeno desportivo. E embora prosseguindo uma metodologia e resultados discutidos com o nosso orientador ao longo do tempo, não deixamos de enumerar algumas das limitações que nos parecem mais evidentes.

Não é propósito do estudo analisar as razões que estão por trás do maior ou menor grau de mérito desportivo dos clubes, o que determina a sua credibilidade. Ou seja, não se preocupa em analisar o conjunto de factores que estão por trás do sucesso ou insucesso desportivo dos clubes e que decorrem de decisões de gestão dos seus recursos ao longo da sua história, os quais são muito diferentes conforme o contexto de cada um.

Como a análise dos processos de valorização da *Marca* é efectuada relativamente aos clubes de futebol na Europa e não abrange esta modalidade num outro continente, não é possível estender na totalidade as conclusões formuladas a um outro contexto sócio-cultural.

Pela mesma razão não é possível estender estas conclusões a outras modalidades desportivas, fenómeno que na actualidade e no contexto europeu poderia interessar tendo presente a importância crescente de algumas modalidades e o volume de negócios que lhes está associado.

A dissertação não analisa ainda, a influência de factores como a realidade histórica, social, económica, geográfica e cultural, e como estes influenciam as dinâmicas comportamentais dos consumidores no seu apoio, aceitação e consumo de uma determinada *Marca*.

Nem tão pouco permite identificar as razões porque o futebol é na Europa uma modalidade que tem uma forte implantação e que supera todas as outras em termos de volume de vendas e movimentação de adeptos.

Para se poder tirar conclusões neste campo o trabalho teria de ter uma vertente de análise sociológica e comparada, a qual não está no seu âmbito.

No decurso do trabalho irão ser tecidas algumas considerações e conclusões relativamente ao valor económico e financeiro da *Marca* de Clubes. Note-se contudo que este valor não traduz de forma alguma, nem pode servir de termo de análise ou comparação ao valor económico e financeiro da empresa ou grupo de empresas que a detêm (neste caso os clubes ou sociedades), embora claramente o influencie e determine.

Em termos de resultados e tendo em consideração as limitações inerentes aos aspectos acima referidos ou mesmo à natureza das fontes que não são extensíveis a todos os clubes europeus reportadas a um mesmo período de análise, consideramos mesmo assim que os resultados do estudo são credíveis para poderem ser tomados em consideração e de forma séria, por dirigentes, gestores e demais intervenientes na gestão dos clubes de futebol, bem como outros agentes do sector.

Valorizamos assim a metodologia seguida em vez da uniformidade e homogeneidade da informação, muita da qual é frequentemente de carácter confidencial e restrito.

2. CAPÍTULO 2 – PANORÂMICA E ESTADO DA ARTE

“Brand management is the management of differences ... as they exist in the minds of people.”

Neumeier (2003)

2.1. A *Marca* como um signo, identidade e activo

Existem diversas definições para o significado de *Marca*, sendo as mais comuns as que a definem de uma forma simbólica ou iconográfica. De acordo com Serra (1999, 22), destacam-se os seguintes:

- Para Giraud, a *Marca* é um “signo distintivo e notório de um produto convenientemente distribuído, que proporciona uma imagem personalizada da sua diferenciação”;
- Para Aaker, a *Marca* “é um nome e/ou símbolo distintivo (como um logotipo, *Marca* registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência”.

Embora os signos distintivos da *Marca* não sejam os únicos componentes deste conceito, são essenciais para a sua identificação e reconhecimento. Refere a mesma autora (obra cit., 19-20) baseada nos trabalhos de Kapferer e Thoenig, que estes signos cumprem três objectivos:

- Identificar um produto ou serviço face à diversidade da oferta;
- Servir com garantia e segurança na escolha do consumidor, independentemente do lugar ou do momento em que realiza a sua compra;
- A *Marca* personaliza, sendo a sua comunicação um veículo gerador de representações sócio-psicológicas, frente às quais o consumidor se posiciona em relação ao seu ambiente social.

No entanto a *Marca* enquanto signo difere daquilo que constitui a sua identidade, a qual se baseia no “sentimento que um consumidor tem relativamente a um produto, serviço ou organização” (Neumeier, 2003, 3). Pressupõe-se aqui uma resposta por parte do consumidor ao estímulo visual ou verbal (signo), despoletando uma acção de consumo. Pode dizer-se que a *Marca* “constrói-se pela experiência total que oferece e realiza ao consumidor e neste sentido...que a *Marca* pertence aos consumidores (Temporal, 2002, 14).

Já na expressão de Semprini (Serra, 1999, 22), a *Marca* é definida como uma “máquina semiótica apta a produzir e a atribuir significados, que afirma a sua especificidade quando actua como instrumento de segmentação e de atribuição de sentido de uma forma ordenada, estruturada

e voluntária”. Nestas circunstâncias, a identidade da *Marca* reside não apenas nos seus significados enquanto transmitidos por si própria, mas enquanto transmitidos e percebidos pelo “somatório de discursos que a empresa, concorrência, intermediários, distribuidores e consumidores, entre outros, emitem sobre ela”.

Citando Serra (1998, 21), a “ideia de que uma marca só consegue ser assumida pela sua identidade, reforça a necessidade de afirmar o sistema de valores pela diferença”. A identidade facilita a escolha do consumidor, devendo no entanto possuir três propriedades essenciais:

- Credibilidade, ou o “grau de coerência que imprime à carteira de produtos como resposta aos gostos e desejos dos seus consumidores...”;
- Legitimidade, ou a “...continuidade no tempo e a extensão no espaço que manifesta como comportamento da empresa mais do que dos consumidores”;
- Afectividade, em que ao “...dinamizar emocionalmente os seus consumidores, facilita a percepção da sua identidade e incrementa a sua escolha”.

O conceito de *Marca* pode ainda estender-se ao seu capital representado pelos activos tangíveis e intangíveis que lhe dão valor como os símbolos, a imagem, a história e passado, as alianças com outras *Marcas*, etc.

De facto as *Marcas* são actualmente consideradas como um importante activo para as organizações que as detêm, cuja quantificação é importante para facilitar o processo de tomada de decisão a vários níveis (Brands and Branding”, 2003, 39-42), como por exemplo:

- Decisões de investimento. Ao tornar a *Marca* como um activo comparável a outros activos da empresa, pode ser avaliado com critérios de racionalidade idênticos a outros activos, por exemplo para efeitos de alocação de capital e análises de rentabilidade do investimento;
- Decisões acerca de políticas de licenciamento da *Marca* a empresas subsidiárias ou a terceiros, e determinação dos respectivos *royalties*;
- Organizar e otimizar a utilização de diferentes *Marcas* no negócio de acordo com a criação de valor de cada uma;
- Decidir sobre a *Marca* apropriada após aquisições e fusões de empresas, e identificar claramente o valor que as mesmas adicionam a uma transacção, bem como determinar a sua contribuição em *joint-ventures* para estabelecer a partilha de lucros;
- Relevar o valor da *Marca* como um activo incorpóreo nas demonstrações financeiras das empresas;
- Comunicar o valor criado pela *Marca* a terceiros, nomeadamente mercados de capitais, o que pode beneficiar opções de financiamento da empresa ou valorizar as suas acções cotadas em bolsa;
- Utilizar as *Marcas* como securitização de débitos, em que os direitos pela exploração económica das mesmas são utilizados como colaterais ou garantias.

Ainda de acordo com Serra (1998, 27), o capital da *Marca* tem um impacto positivo na rentabilidade comercial de uma organização e na sua gestão derivado de:

- Estabelecer uma oferta que se distingue de forma inequívoca no mercado, pela diferenciação e personalização que confere aos produtos sob o seu nome de *Marca*, sendo por isso capaz de vincular os consumidores à empresa durante um período de tempo mais longo;
- Incrementar o nível de eficiência do esforço de marketing da empresa;
- Permitir o acesso mais fácil ao mercado, dado que uma *Marca* (forte) concede à empresa um maior poder negocial frente a outros agentes económicos;
- Assegura à organização que o *cash-flow* adicional que uma *Marca* pode gerar lhe possibilite, não só planificar estrategicamente os investimentos para manutenção e protecção das suas *Marcas*, mas também reforçar a sua capacidade de resistir em períodos de instabilidade;
- Permite actuar como barreira à entrada de novos concorrentes, já que estes podem sentir demasiado arriscado o investimento necessário para se posicionarem e atraírem consumidores já satisfeitos.

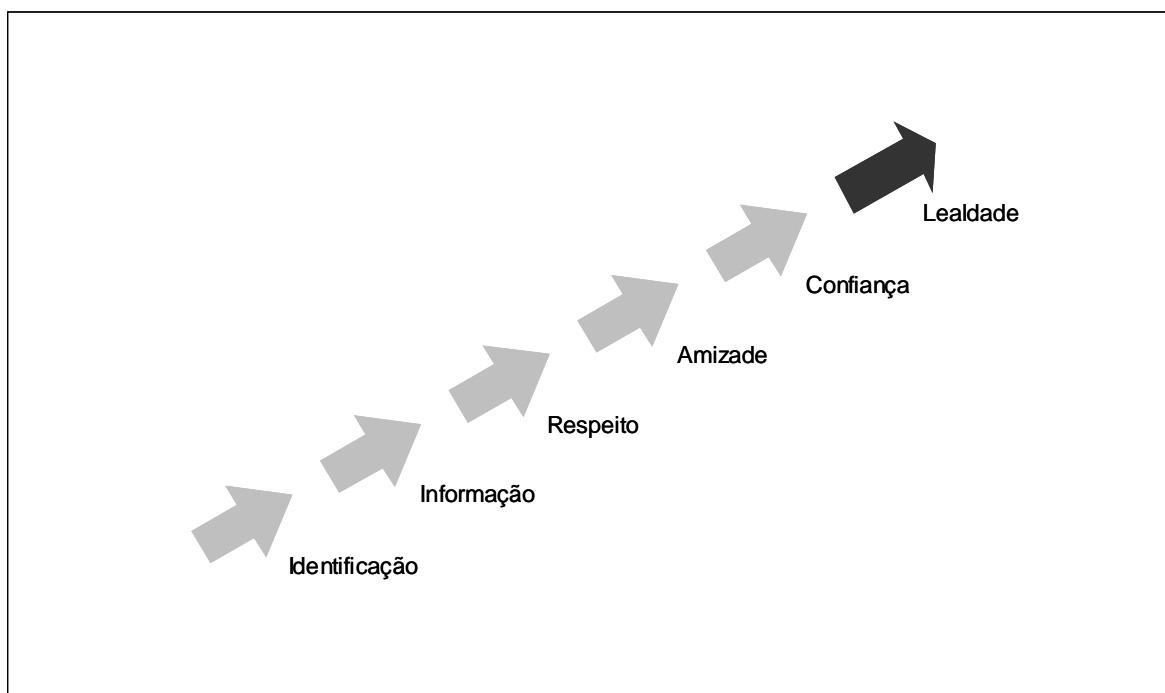
Estas referências permitem compreender o conceito de *Marca* de acordo com diversas abordagens que se complementam e que servem para uma melhor clarificação da abrangência deste tema.

2.2. O processo de gestão da *Marca*

A gestão da *Marca* é um processo de relacionamento com o consumidor, o qual evolui ao longo de um conjunto de etapas. De acordo com Temporal (2002, 23-24) - Fig.1 - este processo inicia-se com a identificação da *Marca* e a assimilação de informação sobre o que esta representa. A avaliação dessa informação pode desencadear ou não uma decisão de experimentação da *Marca* e a aquisição do produto ou serviço.

Se a satisfação do consumidor for positiva ele procede à adopção da *Marca*, a qual evolui para respeito, amizade e confiança. A regularidade na acção de compra gera a lealdade e fidelização do do consumidor à mesma.

FIGURA 1 – ETAPAS NO RELACIONAMENTO DO CONSUMIDOR COM A *MARCA*

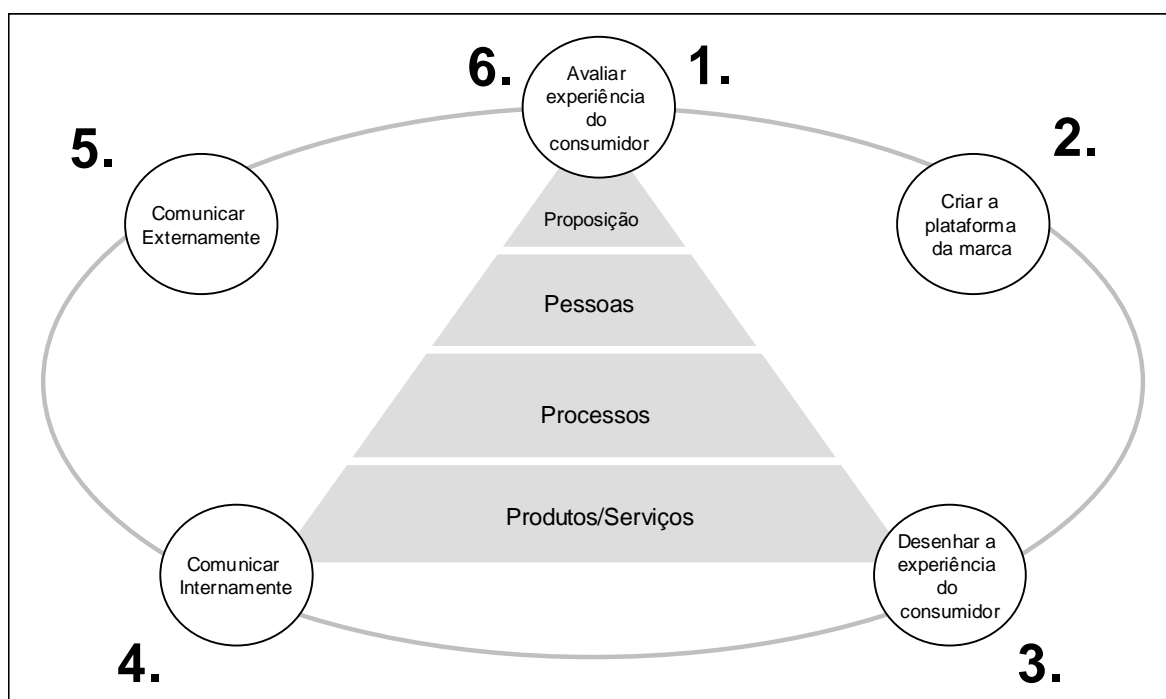


Fonte: Temporal, 2002, 24 (Adaptado).

Num estudo relacionado com a gestão das *Marcas* (Brands and Branding, 2003, 109), o processo genérico de gestão da *Marca* pode ser representado em seis etapas consecutivas – Fig.2.

De acordo com o referido modelo, é possível individualizar dois tipos de factores que condicionam o sucesso de uma *Marca*. No centro representa-se o denominado “Iceberg de gestão da *Marca*”, no qual a proposta de valor que esta dirige ao consumidor é executada por pessoas, em íntima relação com processos de gestão, e os produtos ou serviços oferecidos.

FIGURA 2 – PROCESSO DE GESTÃO DA MARCA



Fonte: Brands and Branding, 2003, 109 (Adaptado).

De acordo com o referido modelo, o processo compreende as seguintes fases:

(1) Compreender necessidades e desejos dos *stakeholders* - engloba a identificação dos actores que interagem e influenciam a organização, a sua importância relativa e o tipo de relações necessárias estabelecer com cada um deles, para satisfazer as respectivas necessidades e objectivos. Nesta fase é efectuada a avaliação da expectativa dos consumidores relativamente à proposta de valor da *Marca*.

(2) Criar a plataforma da *Marca* - a chave para definir uma estratégia para o médio e longo prazo passa pela definição clara de uma visão, missão e valores para a *Marca*: a visão dá-lhe a razão de existir, a missão imprime-lhe os objectivos estratégicos a concretizar e os valores revestem a acção e suportam-na, enquanto percebida pelos seus *stakeholders*.

Note-se que a plataforma da *Marca* tem por objectivos proporcionar uma compreensão da *Marca* através da organização, influenciar comportamentos que moldam as percepções dos

stakeholders através do tempo, e servir de base criativa para o desenvolvimento da sua identificação e arquitectura.

Recorde-se que a identificação da *Marca* é dividida em visual, compreendendo os componentes gráficos (logotipos, símbolos, cores e tipos de letra) que em conjunto fornecem um sistema para a sua representação; e verbal, tornando a linguagem da *Marca* distintiva pelo seu nome, sonoridade e sistema de nomenclatura para produtos e sub-*Marcas*.

Já a arquitectura da *Marca* consiste na forma como esta é explorada ao nível da organização e dos seus produtos e serviços, e pode evoluir num contínuo entre dois limites extremos, conforme se representa na Fig.3.

FIGURA 3 – ARQUITECTURA DA MARCA



Fonte: *Brands and Branding*, 2003, 92 (Adaptado).

Retomando a Fig.2, a terceira fase do processo (3) Desenhar a experiência do consumidor – define-se como a proposta de valor a oferecer aos consumidores, e as oportunidades para desenvolver o posicionamento da *Marca*. Citando Jack Trout e Al Ries, Anne Thompson refere que “o posicionamento começa com um produto, um serviço, uma instituição ou mesmo uma pessoa” (*Brands and Branding*, 2003, 79).

O mesmo estudo (obra cit., 79), referindo-se a Cowley, diz-nos que “o posicionamento significa deter uma posição credível e lucrativa na mente do consumidor, seja porque se chegou antecipadamente em relação a outros, por adoptar uma posição distinta relativamente à concorrência, ou ainda por reposicionar a concorrência”.

As definições anteriores levam a considerar que, no processo de gestão da *Marca* é fundamental reflectir com antecipação sobre a mente e emoções da audiência que se espera vir a tornar-se consumidora de um determinado produto ou serviço. Assim, o posicionamento eficaz

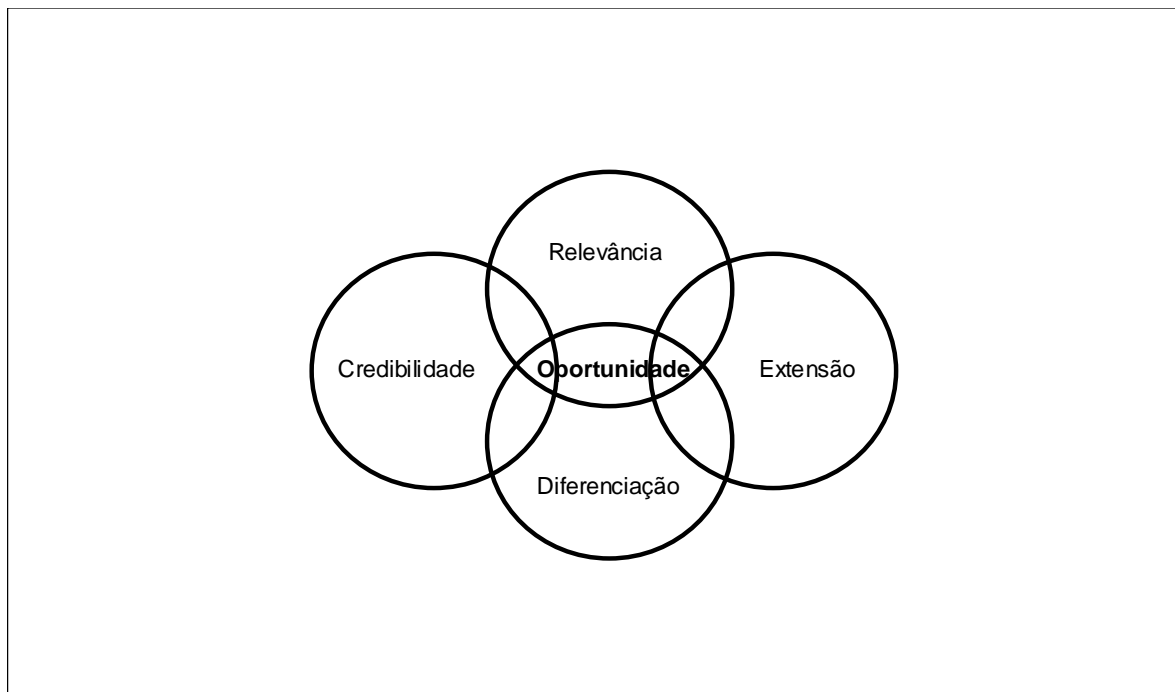
deverá clarificar inequivocamente o que significa a *Marca*, mostrar a sua singularidade e diferença em relação a *Marcas* concorrentes, enfatizar o porquê dos consumidores deverem adquirir ou utilizar aquela e não outra, e no fundo o que a diferencia uma *Marca* das restantes.

Os factores chave utilizados como um quadro de análise estruturado para identificar a oportunidade da *Marca* são referidos no estudo “Brands and Branding” (2003, 82-83) da seguinte forma:

- Relevância – As *Marcas* fortes relacionam-se com os consumidores, criando um forte sentido de identificação e lealdade;
- Credibilidade – Relaciona-se com a consistência entre o que é prometido ao consumidor e a medida em que a organização tem uma boa performance em entregar o que é prometido;
- Extensão – O sucesso continuado de uma *Marca* reside na sua habilidade em manter-se relevante num contexto de mudança mas também de potenciar a inovação na sua oferta de valor;
- Diferenciação – As *Marcas* fortes criam valor que as destaca de alguma forma dos seus concorrentes.

Para melhor compreensão, transcreve-se do referido estudo a Fig.4, relativa às oportunidades para o posicionamento da *Marca*.

FIGURA 4 – OPORTUNIDADES PARA O POSICIONAMENTO

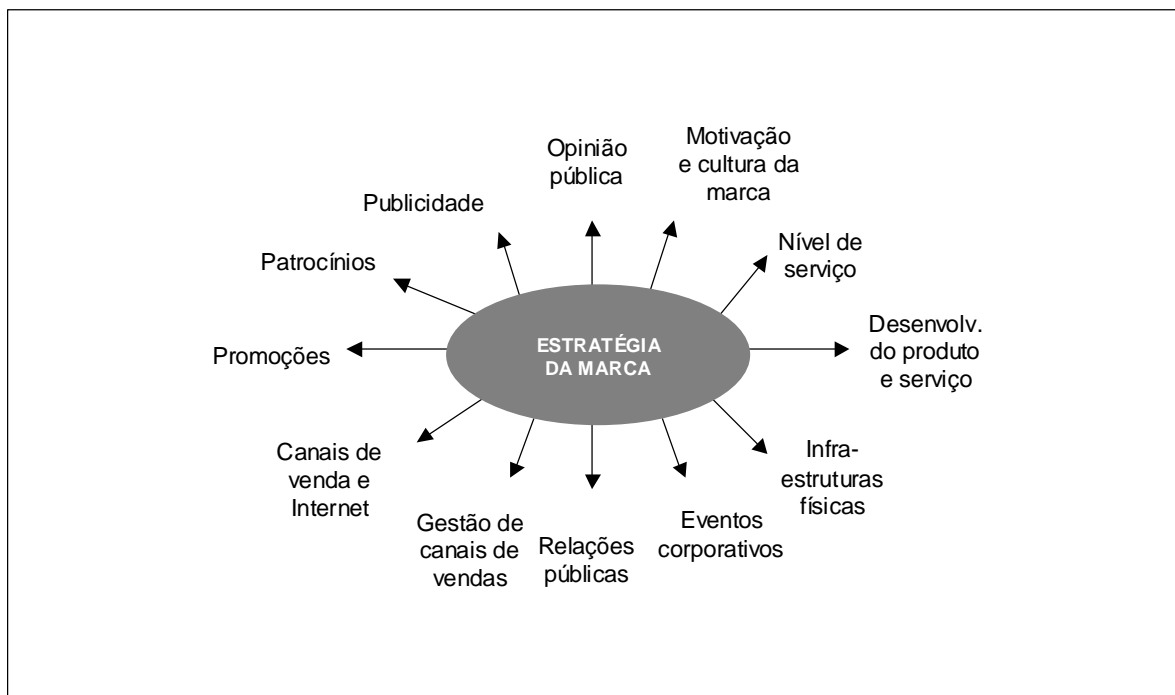


Fonte: Brands and Branding, 2003, 84 (Adaptado).

Ainda de acordo com a Fig.2, relativa ao processo de gestão da *Marca*, as fases (4) e (5) referem-se à Comunicação Interna e Externa da *Marca*. De acordo com as mesmas, a proposta de valor deve ser comunicada e compreendida internamente pela organização, seguindo-se a sua comunicação externa através de publicidade, promoção, relações públicas, etc.; aspectos que também integram a Roda de Gestão da *Marca* sugerida por Temporal (2002, 210) – Fig.5.

A comunicação da *Marca* é fundamental na medida em que molda o comportamento dos *stakeholders* da organização, e com particular interesse o dos consumidores finais.

FIGURA 5 – RODA DE GESTÃO DA MARCA



Fonte: Temporal, 2002, 211 (Adaptado).

A concluir a interpretação da Fig.2, referimos a última fase do processo de gestão da *Marca*, que consiste em (6) Avaliar a experiência do consumidor. Nesta fase revê-se o alinhamento entre o prometido pela *Marca* e o seu reflexo na satisfação do consumidor, servindo de base para a definição de acções de gestão com vista   correcção de eventuais desvios.

Esta fase serve de novo *input* a todo o processo de gestão da *Marca*, o qual recomeça conforme explicado no ponto (1), relativo   compreensão das necessidades e desejos dos *stakeholders*.

2.3. O valor da *Marca*

A dificuldade em calcular o valor da *Marca* é derivada de este se tratar de um conceito abstracto e um activo intangível, em que não existe uniformização nos critérios de avaliação e quantificação.

Na tentativa de encontrar o “verdadeiro” valor da *Marca* têm sido desenvolvidas diferentes metodologias que enfatizam um conjunto diversificado de fontes do seu valor. Estas metodologias abordam o valor da *Marca* numa perspectiva que pode ser considerada genericamente como qualitativa, quantitativa ou mista.

As avaliações qualitativas são suportadas em indicadores de satisfação ou preferência dos consumidores, em relação a certos atributos das *Marcas* face aos seus concorrentes.

Na tabela seguinte resumem-se algumas metodologias de avaliação qualitativa e as principais fontes do valor da *Marca* identificadas por cada uma.

TABELA 1 – ABORDAGENS QUALITATIVAS NA VALORIZAÇÃO DA MARCA

Metodologia/autor	Fontes de valor
Image Power (Landor Associates). Winters, 1991	Familiaridade, estima
Equitrend (Total Research Corporation). Winters, 1991	Percepções de qualidade (escala de 11 pontos)
The Conversion Model (Market Facts Inc.). Winters, 1991	Desejo de compra continuada da <i>Marca</i>
Equity Monitor (Yankelovich, Clancy, Shulman). Winters, 1991	Factores que criam valor; valor de atitude; valor comportamental; valor económico
DDB Needham Worldwide. Winters, 1991	Notoriedade de <i>Marca</i> x gosto (escala de 10 pontos) x qualidade percebida (escala de 10 pontos)
Brand Asset Valuator (Young & Rubican). Young & Rubican, 1994	Diferenciação, relevância, estima, familiaridade

Fonte: in Serra, 2003, 48-49 (Adaptado).

Esta tabela permite verificar a diversidade de fontes de valor utilizados na apreciação da *Marca*, bem como a complexidade dessa análise. Estas abordagens são algo limitadas, pois embora dêem ênfase a factores qualitativos e comportamentais como os gostos e preferências dos consumidores, não estabelecem uma relação directa com o valor financeiro da *Marca*.

Por sua vez as avaliações quantitativas e puramente financeiras, quantificam o valor da *Marca* tendo por base indicadores de actividade económica e financeira. Na tabela seguinte resumem-se algumas metodologias de avaliação quantitativa, e as principais fontes do valor da *Marca* identificadas por cada uma.

TABELA 2 – ABORDAGENS QUANTITATIVAS NA VALORIZAÇÃO DAS *MARCAS*

Metodologia/autor	Fontes de valor
Custo de substituição. Aaker (1991/1996)	Define o valor de uma <i>Marca</i> como a agregação de todos os custos históricos incorridos em marketing, publicidade, vendas, processos, sistemas e recursos humanos para chegar ao actual estado de desenvolvimento da <i>Marca</i> , ou seja, ou pelo valor que seria necessário investir para, criando uma <i>Marca</i> nova de origem fazê-la chegar ao nível de reconhecimento em que actual se situa. É insuficiente pois não existe uma correlação directa entre o investimento financeiro neste tipo de factores e o valor acrescentado por uma <i>Marca</i> . O investimento deverá incluir, por exemplo os custos com formação e treino de recursos humanos, de investigação e desenvolvimento, e os custos não contabilizáveis como a competência e experiência dos líderes e gestores da empresa, etc..
Valor de mercado. Mahajan, Rao e Srivastava (1990); Simon e Sullivan (1993)	Define o valor da <i>Marca</i> pelo valor atribuído às acções da empresa que detém a <i>Marca</i> (no caso das empresas cotadas em bolsa pode corresponder à sua capitalização de mercado). Não dá resposta ao facto de, em muitos casos, algumas empresas adquirirem outras no âmbito de processos de fusão, por valores superiores ao valor de mercado da empresa adquirida.
Diferencial de preço. Firth (1993); Holbrook (1992); Swait, Erdem, Louviere e Dublaar (1993)	O valor da <i>Marca</i> é calculado como o diferencial (prémio de preço) entre o valor de venda de um produto com <i>Marca</i> cobra em relação a um produto sem <i>Marca</i> ou genérico. Estes métodos são insuficientes pois raramente existem equivalentes genéricos relativamente aos quais o preço de um produto com <i>Marca</i> possa ser comparado. O diferencial de preço poderá sim ser um indicador da força relativa da <i>Marca</i> (a prémio), mas não representa em si a contribuição de valor que a <i>Marca</i> faz para a empresa/negócio.

Fonte: Serra, 2003, 48-49 e Fernández, 2002 (Adaptado).

Esta síntese permite verificar que o valor da *Marca*, embora podendo ser quantificável, não traduz necessariamente o mesmo significado, consoante a metodologia de cálculo e a perspectiva dos diversos autores. Contudo, é de salientar a limitação destas abordagens que resulta do facto de descurarem os aspectos relacionados com a preferência e gostos dos consumidores, bem como o potencial de valorização futura da *Marca*, e utilizam sobretudo indicadores financeiros do passado/históricos.

Face às dificuldades de avaliação do valor da *Marca* pelos critérios anteriormente apresentados, as avaliações mistas congregam indicadores dos dois tipos referidos, e pela sua abrangência têm recolhido maior aceitação a nível internacional.

Como exemplos deste tipo de avaliação apresentam-se as metodologias desenvolvidas pelas empresas de consultoria *INTERBRAND*, *BBDO* e *FUTUREBRAND*, e que enfatizam diversas fontes de valor da *Marca*, conforme se apresenta de seguida.

A metodologia estabelecida pela *INTERBRAND* (2002), desenvolve previsões do volume de vendas futuro gerado pelo negócio subjacente à *Marca*, o qual é actualizado para o momento actual a uma determinada taxa de desconto.

Neste cálculo são equacionados três componentes:

- Previsão financeira – Preparam-se previsões do volume de vendas futuro associado à *Marca*, às quais são deduzidos os custos operacionais, impostos, e custo do capital. Como resultado obtém-se os lucros “intangíveis” da *Marca*;
- Força da *Marca* – Identifica e pondera o peso de factores que afectam o consumidor na decisão de consumo e em grau de dependência da *Marca*;
- Risco da *Marca* – Fornece a taxa de risco à qual são descontados os valores relativos ao volume de vendas futuro gerado pela *Marca*, obtendo-se o seu valor actual líquido. A taxa de desconto é baseada numa taxa de juro isenta de risco, e um prémio de risco calculado com base nos factores considerados na força da *Marca*.

Para melhor esclarecimento transcreve-se o ranking das 15 *Marcas* globais mais valiosas em 2003, elaborado pela *INTERBRAND* (2003).

TABELA 3 – RANKING DAS 15 MARCAS GLOBAIS MAIS VALIOSAS EM 2003

Ranking	<i>Marca</i>	Valor (milhões USD)
1	COCA-COLA	67.394
2	MICROSOFT	61.372
3	IBM	53.791
4	GE	44.111
5	INTEL	33.499
6	DISNEY	27.113
7	McDONALD'S	25.001
8	NOKIA	24.041
9	TOYOTA	22.673
10	MARLBORO	22.128
11	MERCEDES	21.331
12	HEWLETT-PACKARD	20.978
13	CITIBANK	19.971
14	AMERICAN EXPRESS	17.683
15	GILLETTE	16.723

Fonte: *Business Week – Asian Edition*, August 9-16, 2004, “The 100 Top Brands” (Adaptado).

Por sua vez, a metodologia “Brand Equity Evaluator” desenvolvida pela empresa *BBDO* (2002) considera um conjunto de 5 componentes para obter o valor da *Marca*, os quais são por sua vez divididos em diversos indicadores:

- A qualidade da *Marca* - baseada numa análise dos seus principais concorrentes, utiliza-se um conjunto de indicadores como a evolução do volume de vendas, a evolução da rentabilidade e a quota de mercado;
- O domínio em mercados considerados relevantes - baseado em indicadores como volume de vendas relativo da *Marca* face aos seus concorrentes;
- O alcance internacional - é analisado o volume de vendas doméstico e internacional da *Marca* e o potencial da sua extensão internacional;
- Status da *Marca* - são analisados os factores qualitativos da sua força de acordo com a metodologia das 5 etapas – Modelo de Liderança de Mercado (também desenvolvida pela *BBDO*). Esta metodologia procura identificar em que fase se encontra a *Marca* na perspectiva do consumidor, ao longo de um ciclo de evolução gradual, em que o Status da *Marca* evolui de: 1. Status funcional, 2. Status de mercado, Status psicográfico, Status de identidade e Status de mito;
- Base monetária - é um indicador do valor potencial da *Marca* e calculado com base na previsão do volume de vendas bruto gerado para um período de três anos, descontado a uma taxa específica que reflecte a taxa de juro isenta de risco acrescida de um prémio de risco em função do sector de actividade.

Esta metodologia não apresenta um ranking das empresas tal como foi apresentado no exemplo anterior.

Já a metodologia “*Brand Value Model*” desenvolvida pela empresa de consultoria *FUTUREBRAND* (2004), calcula o valor da *Marca* em função de 3 componentes:

- Análise de *drivers* do valor – São analisadas as razões comportamentais e de satisfação dos consumidores (factores qualitativos), que os levam a ter preferência por uma *Marca*, e os quais afectam a procura e lealdade à mesma;
- Análise da força da *Marca* – É comparada a performance relativa da *Marca* relativamente aos seus concorrentes com base em factores quantitativos como a sua base actual de adeptos, as assistências nos estádios, o volume de vendas e lucros, o âmbito de acção geográfica e o sucesso desportivo.

Existem no entanto outros factores que, não sendo tão importantes tendem também a influenciar o valor da *Marca* como a qualidade dos estádios, a escassez de concorrência (por parte de outros clubes), o poder de compra da população local, e a dimensão do mercado explorado pelos *media*;

- Análise financeira – Estabelece a contribuição que a *Marca* tem para os *cash-flows* do negócio.

A utilização dos parâmetros anteriormente referidos, permitiu a realização de um estudo sobre o valor das maiores *Marcas* de clubes de futebol europeus, efectuado pela *FUTUREBRAND* (2004), onde se obtiveram os seguintes resultados:

TABELA 4 – RANKING DAS *MARCAS* DE CLUBES DE FUTEBOL MAIS VALIOSAS (2002/2003)

Posição	Clube	Valor (milhões €)
1	MANCHESTER UNITED FC	288
2	REAL MADRID CF	278
3	AC MILAN	197
4	BAYERN MUENCHEN FC	149
5	BARCELONA FC	141
6	JUVENTUS FC	131
7	ARSENAL FC	111
8	INTERNAZIONALE FC	97
9	BORUSSIA DORTMUND	85
10	LIVERPOOL FC	84
11	CHELSEA FC	80
12	AS ROMA	60
13	NEWCASTLE UNITED	52
14	SCHALKE 04	47
15	BAYER 04 LEVERKUSEN	40
16	AFC AJAX	36,2
17	VALENCIA FC	32
18	LEEDS UNITED FC	31,9
19	SS LAZIO	30,9
20	PARIS SAINT GERMAIN	27,8
21	TOTTENHAM HOTSPUR FC	23,5
22	DEPORTIVO LA CORUÑA	22,7
23	OLYMPIQUE LYONNAIS	22,2
24	OLYMPIQUE MARSEILLES	21,2
25	PSV EINDHOVEN	19,7
26	CELTIC FC	18,5
27	FC PORTO	13,7
28	VFB STUTTGART	12,8
29	GALATASARAY ISTANBUL	11,2
30	GLASGOW RANGERS	7,4

Fonte: Futurebrand, 2004 (Adaptado).

Como se vê, a utilização de diversos parâmetros e metodologias de estudo aplicados a diversos tipos de empresas, permitiu a elaboração de rankings com diferentes propósitos, e nos quais se podem identificar as *Marcas* mais relevantes e valiosas do mercado.

Relativamente às organizações desportivas, é de salientar que as *Marcas* mais conceituadas do ponto de vista desportivo são também aquelas que têm um maior valor, dispersando-se geograficamente entre o Reino Unido, Alemanha, Itália, Espanha e França.

No ranking apresentado existem contudo países representados com apenas um clube, como é o caso da Bélgica, Holanda, Irlanda e Portugal, sendo este representado pelo *FC PORTO*.

Importa salientar, que dada a especificidade da indústria do futebol, o valor da *Marca* não deverá ser avaliado apenas em função dos seus resultados financeiros e liderança no mercado, à semelhança do que sucede nas demais indústrias. Uma das características do futebol, e que é partilhada com outras modalidades de desporto colectivo, é a sua “estrutura de produção” em vários níveis (Bauer, Sauer, Schmitt, 2004, 6):

- (1) O primeiro nível caracteriza-se pela contribuição individual de cada jogador para a actividade da equipa;
- (2) O segundo nível caracteriza-se pela contribuição colectiva de todos os jogadores, para a actividade da equipa que integram;
- (3) O terceiro nível caracteriza-se pela contribuição de diversas equipas numa competição, disputando o melhor lugar na respectiva classificação.

Tendo presente a natureza destas organizações, a oferta primária dos clubes ao mercado é a competição desportiva. O sucesso desportivo dos clubes representa portanto uma valorização da sua actividade, e da respectiva *Marca*.

Existe contudo a oferta secundária, a qual resulta normalmente da exploração comercial da oferta primária (obra cit.,6).

De acordo com os autores acima referidos (Bauer, Sauer, Schmitt, 2004, 6), a oferta secundária é constituída por três grandes grupos de principais produtos e serviços, os quais são explorados comercialmente pelos clubes: lugares nos estádios para assistência aos jogos, cedência de direitos aos *media* para transmissão dos jogos, espaços para publicidade de patrocinadores e *merchandising*.

A medida em que os resultados de exploração comercial da *Marca* são bem sucedidos, representando valor financeiro e liderança no mercado, são também uma forma de valorização da actividade dos clubes e das respectivas *Marcas*.

Vamos prosseguir com a apresentação das características mais relevantes da indústria do futebol em termos económicos.

2.4. Caracterização da indústria do futebol

Uma vez apreciadas as diferentes metodologias de avaliação do valor da *Marca*, em empresas e organizações desportivas, importa caracterizar embora de forma sumária, estas organizações bem como a indústria do futebol na Europa.

Começaremos por realçar a especificidade das organizações, em particular das organizações desportivas. De acordo com Gazeneuve e Victoroff (1982,459), a organização “é um sistema social de acção colectiva”, ou ainda “sistemas orientados para determinada finalidade (...), sistemas sociais não autónomos dependentes das trocas com os seus ambientes” (Alves, 2004,7), que se identificam pelos seus objectivos, pela sua estrutura social, pela sua tecnologia, pelos seus participantes e ambiente.

No caso concreto das organizações desportivas, e particularmente no caso dos clubes de futebol, os objectivos são a obtenção da melhor classificação nas diversas competições em cujas equipas participam; a sua estrutura social assenta numa estrutura baseada nos órgãos de gestão e nos associados e adeptos/simpatizantes; a tecnologia difícil de estabelecer numa organização desportiva traduz-se nas condições médicas, técnicas e humanas disponibilizadas para a prática desportiva; os participantes são essencialmente os seus atletas e técnicos; finalmente o ambiente cinge-se às competições desportivas em que as equipas participam, e no conjunto de factores externos que podem condicionar as suas performances.

Tendo presente estas características, e sem esquecer os atributos que Gazeneuve e Victoroff (1982, 446) atribuem a uma organização, nomeadamente “a existência de um objecto definido”; “uma divisão das tarefas e dos papéis (...), uma divisão de autoridade por cadeias hierárquicas (...), um sistema de comunicações (...), e um conjunto de critérios objectivos para avaliar e controlar os resultados da organização”, o certo é que estes critérios são igualmente aplicáveis ao caso das organizações desportivas.

Não cabendo nesta parte da dissertação pronunciarmo-nos sobre a sua aplicação, vamos contudo apreciar de forma genérica esta organização no contexto da indústria do futebol, e em seguida pormenorizar alguns aspectos concretos do controlo do resultado através da utilização de um conjunto de indicadores de natureza financeira.

Para uma melhor identificação das dinâmicas que influenciam a indústria do futebol, vamos utilizar o modelo das cinco forças de Porter, o qual originalmente foi criado para explicar as condições de atractividade de uma indústria (Mintzberg, 1996, 76).

A primeira delas é a concorrência. Na indústria de futebol esta é muito forte e advém da existência de equipas pertencentes a outros clubes (seja no âmbito nacional ou europeu), as quais competem entre si por atingir a melhor classificação possível numa determinada competição

desportiva. No entanto um clube de futebol não é um negócio que pretende eliminar a concorrência e tornar-se um monopolista, pois se o fizesse não restaria nenhuma equipa com a qual competir. Sendo assim, o sucesso de uma competição constrói-se com o sucesso individual de todos os clubes que a integram – sem clubes não há competição e sem competição não há espectáculo.

A equipa que por norma tem maior notoriedade num clube de futebol é a equipa masculina do escalão sénior, a qual se considera ser o expoente máximo da sua competitividade e capacidade desportiva. No entanto o clube de futebol tem por norma diversas equipas que competem em escalões profissionais e amadores, e as quais representam o seu nome e respectiva *Marca*.

Pode considerar-se que estas equipas são potenciais concorrentes umas das outras, no sentido de que um determinado escalão competitivo pode desviar um conjunto de público alvo de outros escalões competitivos. Esta “transferência” de adeptos faz-se sentir particularmente nas competições do escalão sénior, as quais invariavelmente têm uma maior aceitação e procura por parte dos adeptos, patrocinadores e outros intervenientes, relativamente a competições de escalões inferiores.

A segunda força é a ameaça de produtos substitutos ao espectáculo primário do futebol, a qual é forte, na medida de que existe uma oferta diversificada representada por outras modalidades “concorrentes”, como o basquetebol, o motociclismo, o ténis, etc.. Estas podem atrair novos adeptos desviando-os do produto futebolístico. Também se podem considerar como ameaça, as actividades recreativas, de lazer e de entretenimento de natureza genérica.

A terceira força diz respeito à ameaça potencial de novas admissões, ou seja, a entrada de novas equipas na mesma competição. Trata-se de uma situação que não é muito fácil, por o sistema competitivo ser fechado, condicionando o número de equipas que podem ascender e serem relegadas aos diferentes escalões da competição. A competição desportiva está organizada por divisões, e para atingir a divisão principal é necessário que as equipas vão progredindo nas sucessivas divisões secundárias, o qual é um processo que evolui ao longo de diversas épocas desportivas.

Por outro lado o futebol profissional consome muitos recursos económicos, financeiros e humanos, os quais crescem exponencialmente com a progressão nas sucessivas divisões até à divisão principal, principalmente no que respeita aos custos com atletas. Ambos estes factores constituem uma barreira natural e relativamente forte à entrada de novos concorrentes no sector.

A quarta força é constituída pelos fornecedores (que não os de jogadores), ou seja, as entidades que vendem diversos bens e serviços necessários ao funcionamento dos clubes. O seu poder é reduzido derivado de existirem muitas empresas concorrentes para os diversos produtos e serviços necessários ao funcionamento dos clubes.

Contudo, como os clubes de futebol são um excelente meio de publicidade, os fornecedores procuram estabelecer parcerias, normalmente bem pagas, as quais lhes permitam projectar a sua imagem e comercialização de produtos ou serviços em associação ao clube.

Pelo contrário, o poder contratual de fornecedores de jogadores é elevado. Na actualidade os atletas de futebol são os profissionais mais bem pagos da indústria do desporto em geral, e tende a existir uma forte relação entre a performance desportiva da equipa e o custo com o seu salário. A maior qualidade de um jogador (normalmente reflectida num custo mais elevado) pode ser determinante para melhorar a performance desportiva de uma equipa, mas o seu poder individual pode também transformar-se num factor destabilizador dessa mesma equipa e ameaçar a performance do grupo.

A última força é determinada pelos clientes. Neste exemplo vamos considerar dois tipos de clientes, os adeptos e os parceiros comerciais (*sponsors*).

Os clubes de futebol têm um forte capital emocional, o qual se suporta na sua base de adeptos e apoiantes, que são aliás os seus principais clientes. A base de adeptos tende a manter em relação ao clube um forte sentimento de identificação e lealdade, e dificilmente adoptarão outro clube como sendo “seu”.

A curva da procura dos adeptos de clubes de futebol em relação ao espectáculo desportivo tende a ser ‘inelástica’ (rígida) no sentido de que pagam o preço que for necessário para adquirirem bens e serviços do clube (acesso a jogos, *merchandising*, etc.), não reduzindo por norma a quantidade consumida em função do preço.

Dentro do seu mercado de adeptos, os clubes de futebol têm um estatuto que poderá ser considerado de monopolista, já que os seus adeptos dificilmente irão apoiar equipas de clubes concorrentes.

Outro tipo de clientes dos clubes são os parceiros comerciais e *sponsors* que utilizam os suportes do clube para exposição de publicidade própria. Face às enormes necessidades dos clubes em obterem financiamento para a sua actividade, todas as fontes de receita adicional são importantes. Neste caso, o maior cliente da generalidade dos clubes é representado pelas cadeias de televisão que detêm os direitos de imagem sobre as competições desportivas em que participam. O seu poder é considerável, e na actualidade muitos clubes são reféns deste tipo de receitas sem as quais é impossível financiarem a sua actividade, e principalmente os encargos com os jogadores.

Prosseguindo este tipo de análise, vamos utilizar um conjunto de indicadores que permitem apreciar, avaliar e controlar os resultados dos clubes de futebol como organizações desportivas.

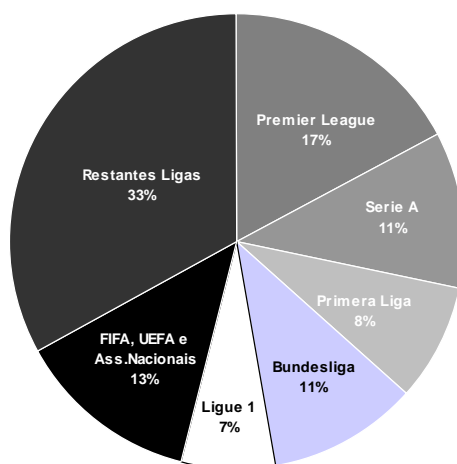
Para o efeito, vamos utilizar essencialmente o relatório da *DELOITTE* (2004) relativo às finanças do futebol europeu na época 2002/2003. A nossa opção resulta do facto de ser o único

documento produzido anualmente com o intuito de caracterizar esta indústria em termos financeiros, e que é aceite pelos Clubes e pelas Federações.

De acordo com aquele documento, o mercado total do futebol europeu no ano 2003 foi estimado em 10,4 biliões €. Este valor inclui o volume de vendas gerado pelas primeiras Ligas europeias (excluindo transferências de jogadores), o volume de vendas gerado directamente pela *UEFA* e associações de futebol filiadas na *UEFA*, e volume de vendas gerado pela *FIFA* neste continente.

Refira-se que os clubes das principais Ligas europeias, nomeadamente a *Premier League* (Britânica), *Serie A* (Italiana), *Bundesliga* (Alemã), *Primera Liga* (Espanhola) e *Ligue 1* (Francesa), representam 54% deste mercado, atingindo 5,6 biliões €. O Gráfico 1 dá-nos conta do peso relativo das primeiras Ligas de futebol neste mercado na época 2002/2003.

GRÁFICO 1 – MERCADO DAS PRIMEIRAS LIGAS EUROPEIAS DE FUTEBOL EM 2002/2003



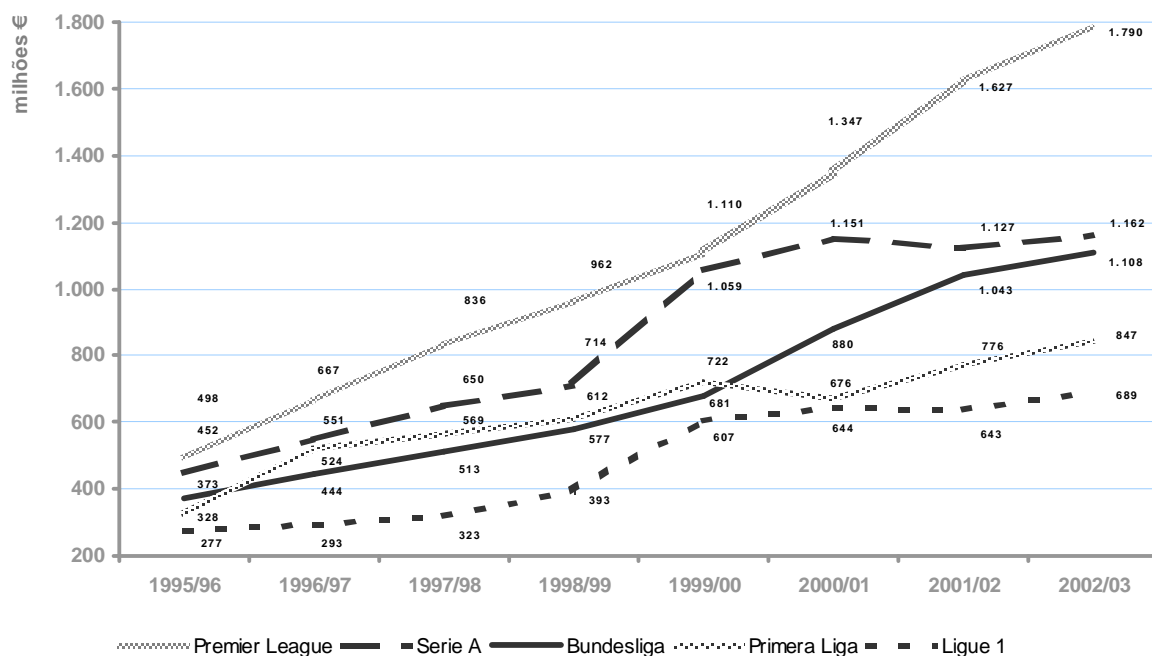
Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 14 (Adaptado).

Os resultados expressos neste gráfico realçam a importância da *Premier League* com 17% do volume total de vendas, seguindo-se a *Serie A* e *Bundesliga*, ambas com 11%, a *Primera Liga* com 8% e a *Ligue 1* com 7%. O peso das restantes Ligas nacionais de menor dimensão foi de 33%. Estes valores estão de acordo com o *ranking* atrás mencionado (Tabela 4), realçando a soberania dos clubes ingleses em relação aos demais clubes europeus.

Analisando a evolução e a construção destes resultados ao longo do tempo, podemos verificar o crescimento do volume de negócios das principais Ligas europeias durante o período mais recente de 1995 a 2003. A taxa de crescimento anual composta⁴ do volume de negócios foi de 20% na *Premier League*, 17% na *Bundesliga*, 15% na *Primera Liga* e 14% na *Serie A* e *Ligue 1*.

⁴ Taxa de crescimento aplicada a um investimento ou outra parte da actividade da empresa durante um período de múltiplos anos. A fórmula de cálculo é $((\text{Valor actual}/\text{Valor Base})/(1/N^{\circ} \text{ anos}) - 1)$.

GRÁFICO 2 – VOLUME DE VENDAS NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2003)



Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 13 (Adaptado).

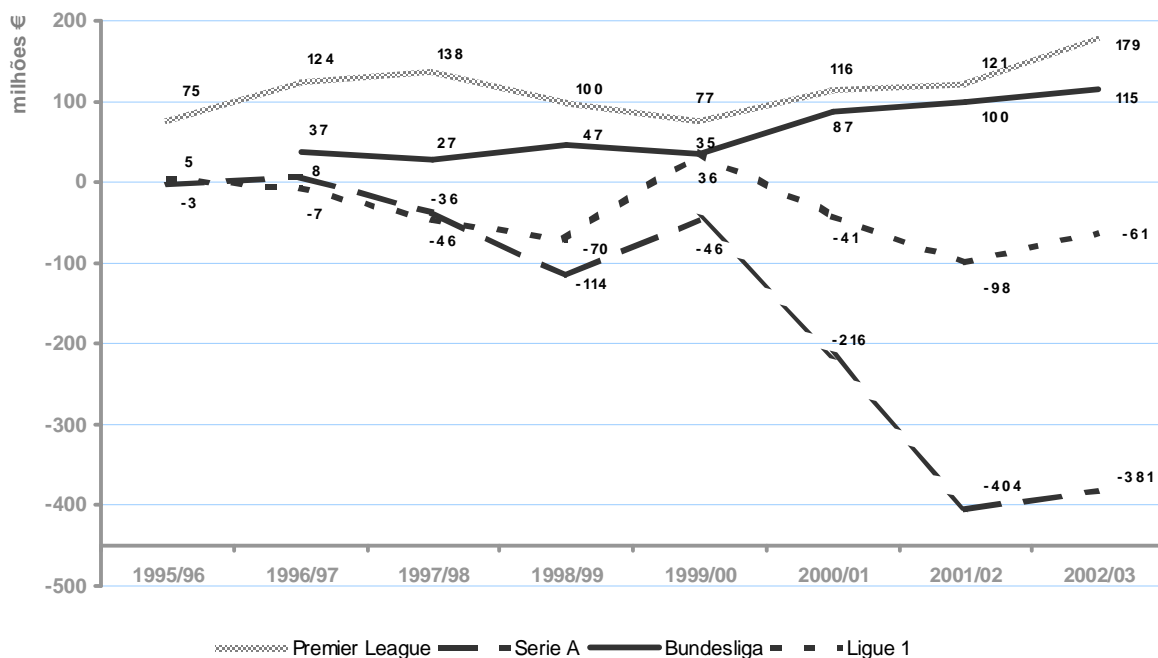
O volume de vendas gerado é um bom indicador da força destes mercados em termos comerciais e um determinante da sua capacidade de investimento. Contudo, a habilidade dos clubes que integram estas Ligas, em controlarem os custos face às receitas, é que indica a qualidade na respectiva gestão financeira. Neste âmbito verificam-se duas tendências distintas:

- a dos lucros crescentes na *Premier League* e *Bundesliga*,
- a dos prejuízos acumulados na *Serie A* e *Ligue 1*⁵.

No período compreendido entre 1995 e 2003, os clubes da *Premier League* acumularam resultados operacionais positivos de 930 milhões € (média de 116 milhões € por época), enquanto os da *Serie A* acumularam um prejuízo de 1.192 milhões € (média de 149 milhões € por época).

⁵ A este respeito não há indicadores disponíveis para a *Primera Liga*.

GRÁFICO 3 – RESULTADOS OPERACIONAIS NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2003)



Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 13 (Adaptado).

Os clubes da *Premier League* são aqueles que geram um maior volume de negócios e que também têm os melhores resultados operacionais. Os da *Serie A*, apesar de estarem em segundo lugar em termos de volume de negócios, perdem para último na capacidade de gerar resultados.

Os da *Bundesliga* são terceiros em termos de volume de vendas e segundos nos resultados operacionais. Por sua vez, os da *Ligue 1* são os últimos em termos de volume de vendas e penúltimos nos resultados.

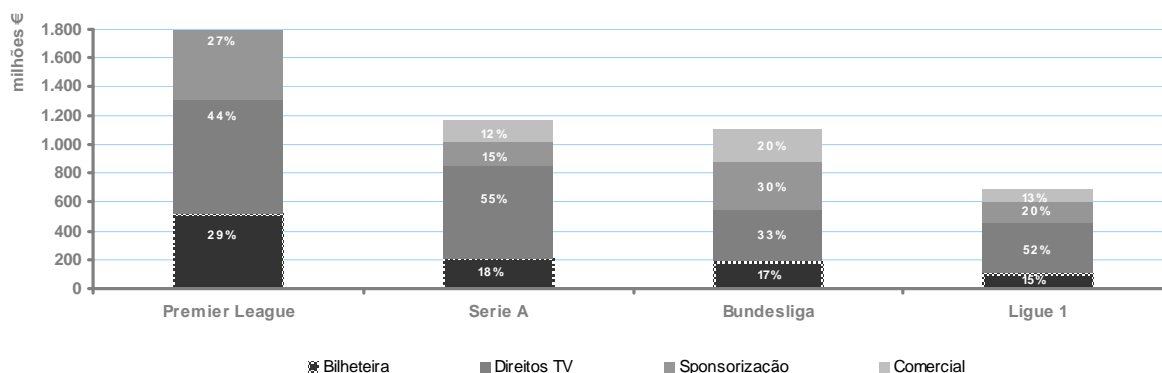
Prosseguindo a nossa análise, e com intuito de conhecer melhor as fontes de receita dos clubes, vamos apreciar as principais categorias de receitas geradas por essas organizações desportivas:

Consideramos neste caso as quatro categorias de receitas utilizadas internacionalmente, e entre as quais se podem estabelecer comparações (cf. Deloitte, 2004). Estas categorias são as seguintes:

- Receitas de cedência de direitos de transmissão das competições domésticas e internacionais, aos *media* (televisões, rádios e *Internet*);
- Receitas de bilheteira, que incluem a venda de bilhetes para jogos, bilhetes de época e pacotes corporativos, além das quotizações dos associados;
- Receitas de *sponsors* em suportes publicitários disponibilizados pelos clubes;
- Receitas comerciais com venda de *merchandising* e licenciamentos da *Marca*.

O gráfico seguinte apresenta a decomposição do volume de vendas das principais Ligas já identificadas, onde se constata a importância e forte dependência da primeira categoria de receitas, relacionada com as transmissões televisivas⁶.

GRÁFICO 4 – DECOMPOSIÇÃO DAS RECEITAS NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIA (2002/2003)



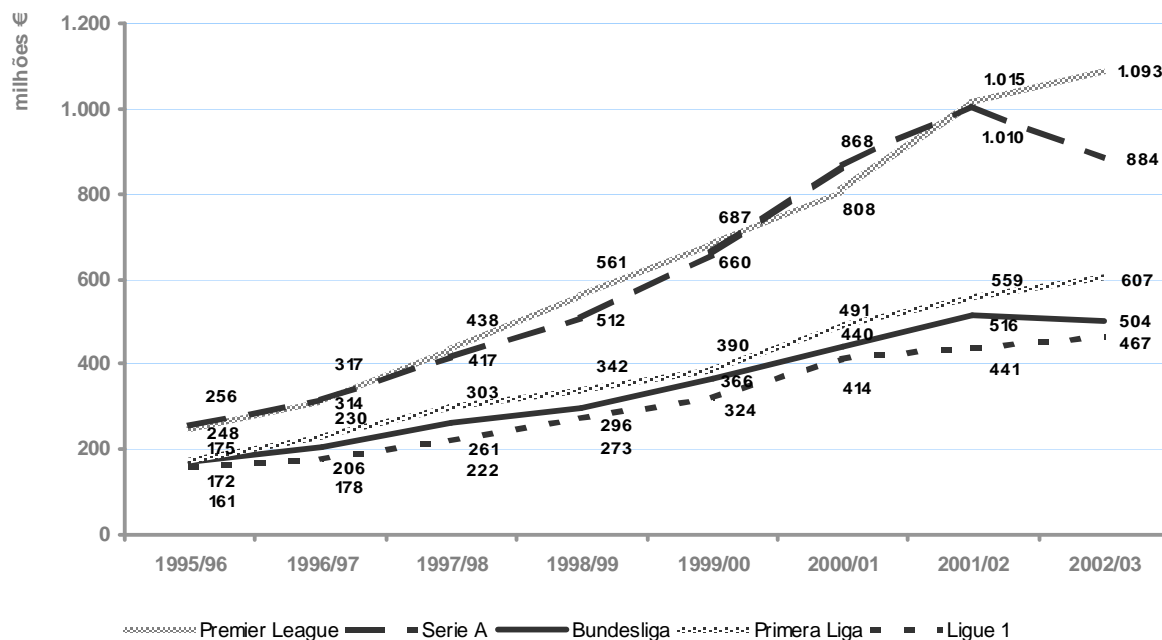
Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 14 (Adaptado).

De acordo com os resultados apurados, regista-se a dependência das receitas televisivas que é maior na *Serie A*, em que representa 55% do total de receitas, e menor na *Premier League* com 29%. Por outro lado é nesta última que a venda de bilheteira tem um maior peso, com 44% do total de receitas. Este facto pode ser explicado pela capacidade de atracção de público dos estádios britânicos, em virtude da sua modernidade e conforto serem superiores em relação à generalidade dos países europeus.

A análise precedente pode ser completada com a apreciação dos custos com pessoal, uma vez que os salários dos atletas têm um peso muito relevante na estrutura de custos dos clubes. Esta evolução está expressa no Gráfico 5, que ilustra os custos com pessoal nos clubes das principais Ligas europeias, no período de 1995 a 2003, e o Gráfico 6 que representa a proporção desta categoria de custos no total do volume de vendas efectuado nas respectivas Ligas.

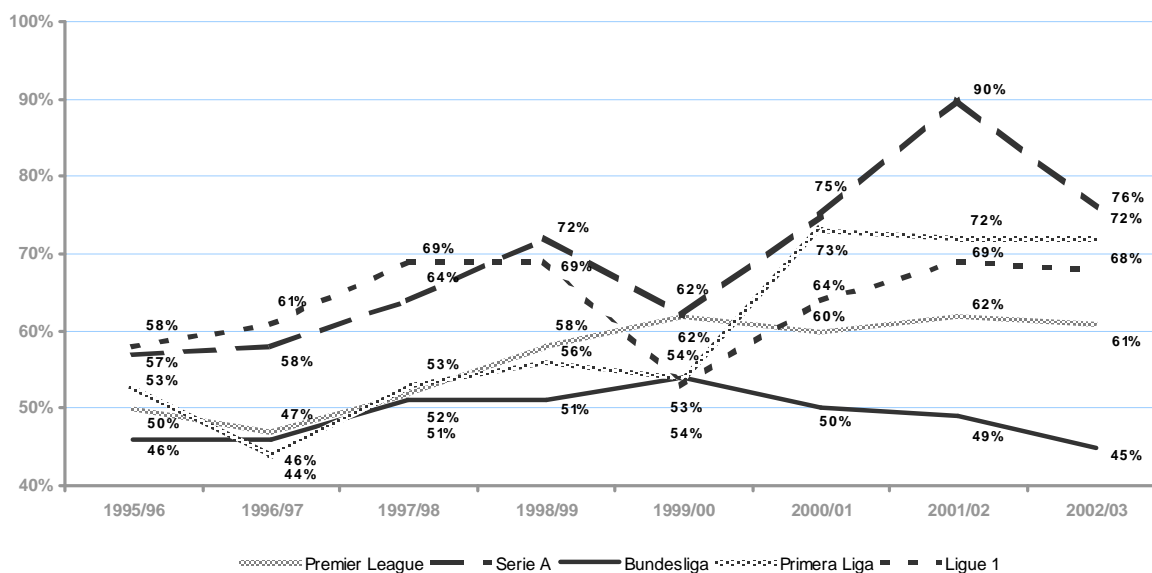
⁶ Relativamente aos clubes da Premier League, o valor da sponsorização inclui outras receitas comerciais. Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio em vigor a de 30 de Junho de 2003.

GRÁFICO 5 – CUSTOS COM PESSOAL NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2003)



Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 18 (Adaptado).

GRÁFICO 6 – PERCENTAGEM DE CUSTOS COM PESSOAL SOBRE O VOLUME DE VENDAS NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2003)



Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, 18 (Adaptado).

Conforme se verifica, durante o período de referência, todas as Ligas registaram um acréscimo de custos com o pessoal (essencialmente atletas). A taxa de crescimento composta⁷ foi de 24% na *Premier League*, 19% na *Serie A* e *Primera Liga*, 17% na *Bundesliga* e 16% na *Ligue 1*. Assim:

- A *Premier League* e a *Serie A*, que são as Ligas com maior volume de negócios, são também as que mais pagam aos seus jogadores;
- Por sua vez, a *Bundesliga*, apesar de terceira no volume de negócios, é superada neste indicador pela *Primera Liga* (que ocupa a quarta posição no volume de negócios);
- A *Ligue 1* está em último lugar na classificação em termos de ambos os indicadores;
- Os custos com jogadores da *Premier League*, representaram em 2003, 61% do volume de negócios, na *Serie A* 76%, na *Bundesliga* 46%, na *Primera Liga* 72% e na *Ligue 1* 68%;
- As Ligas com maiores prejuízos, são aquelas que têm um maior peso dos custos com pessoal na sua estrutura de custos (à excepção da *Primera Liga*, para a qual não foi possível obter informação relativa aos resultados operacionais).

O conjunto destes aspectos permite-nos identificar os traços essenciais da indústria do futebol, e a importância de alguns indicadores, sobretudo de natureza financeira, que realçam o seu desempenho.

⁷ Taxa de crescimento aplicada a um investimento ou outra parte da actividade da empresa durante um período de múltiplos anos. A fórmula de cálculo é $((\text{Valor actual}/\text{Valor Base})/(1/N^{\circ} \text{ anos}) - 1)$.

2.5. Os processos de valorização da *Marca* de clubes de futebol

Antes de iniciarmos a análise relativa às fontes de valor da *Marca*, e dado que esta depende não só do desempenho dos clubes mas também das condições ambientais das economias em que se inserem, vamos proceder a uma breve análise de um indicador económico fundamental relativo ao nível de vida das populações.

Neste caso, os cinco países onde estão inseridas as Ligas já identificadas, estão incluídos nos mais desenvolvidos da União Europeia do ponto de vista económico. Analisando-se o indicador relativo ao Produto Interno Bruto per capita (em paridade do poder de compra) das diversas economias⁸, o Reino Unido tem 28,9 USD, a França 28,4 USD, a Alemanha tem 26,3 USD, a Itália 26,2 USD, e a Espanha 23,3 USD.

Estes resultados expressam um maior índice de riqueza nacional, o qual tende a potenciar o crescimento do consumo privado. O mesmo pode explicar-se por duas ordens de razões:

- Os habitantes das economias mais desenvolvidas têm uma maior capacidade de poder de compra, e correspondente maior disponibilidade financeira para gastos em bens que não sejam de primeira necessidade, como é caso do entretenimento e o desporto;
- A maior capacidade do poder de compra associada à elevada dimensão dos mercados de consumo, tende a aumentar o retorno no investimento publicitário, e consequentemente a atrair o segmento empresarial para financiar (sponsorizar) a actividade dos *media*, Ligas e clubes nelas inseridos.

Este tipo de observação tem cabimento no contexto português, como iremos analisar em capítulo posterior.

Tendo presente que a *Marca* se constrói pela apetência dos agentes económicos em consumirem os produtos e serviços que representa, é fundamental apresentar em maior detalhe quem são e quais os interesses que movem estes grupos e actores. Para tanto seguimos a proposta de classificação de Riva (2004, 59-65), baseada nos diversos tipos de *stakeholders*, a saber: sócios, adeptos, jogadores, fornecedores, patrocinadores, comunicação social, administração pública e outros.

Esta relação mostra a diversidade e complexidade de agentes, que interferem na construção, na manutenção e na promoção da *Marca* dos clubes desportivos. Para melhor esclarecimento transcrevemos deste autor a relação dos referidos *stakeholders* bem como a descrição das características fundamentais que apresentam (Tabela 5).

⁸ Segundo dados recolhidos do site www.economist.com

TABELA 5 – STAKEHOLDERS DA INDÚSTRIA DO FUTEBOL

Stakeholder	Descrição
SÓCIOS	Os clubes de futebol são, na maioria dos casos, sociedades de capital detido por privados; o sócio é, na maior parte dos casos, um indivíduo apaixonado pelo clube, e que é visto mais como um mecenas do que um investidor (não confundir com sócios que são accionistas ou titulares do capital). Em relação às sociedades cotadas em bolsa, são muitas vezes os próprios adeptos quem investe nos títulos accionistas.
ADEPTOS	São os consumidores do produto “futebol” e os interessados sobre os diversos aspectos do clube de futebol. Normalmente o equilíbrio económico e financeiro de um clube interessa aos adeptos na medida em que este pode repercutir-se nos resultados desportivos da própria equipa. Para estes apaixonados é fundamental poder ver intacta a competitividade da própria equipa, considerada um património social de um grupo de adeptos, de uma cidade ou região.
JOGADORES	Nos clubes profissionais são os indivíduos que, <i>mediante</i> um contrato com objectivos e contrapartidas específicas e acordadas com a entidade patronal (a qual pode ser exclusivamente o clube ou não), prestam o serviço de jogar futebol em prossecução dos objectivos que lhes são apresentadas, e com uma coordenação técnica orientada para os resultados a atingir.
FORNECEDORES	Os fornecedores de um clube de futebol têm os interesses normais em relação a qualquer empresa sua cliente, nomeadamente de prestarem um serviço, agradar ao cliente e cobrar pela venda. Muitas vezes o fornecedor tem interesses idênticos aos de um vulgar patrocinador, na medida em que paga para que os produtos que fornece sejam consumidos e tenham visibilidade dentro dos clubes, como é o caso dos fornecedores técnicos.
PATROCINADORES	Tratam-se de empresas que estão ligadas aos clubes por um contrato comercial, com a finalidade de disfrutarem do desporto como suporte publicitário. Muitas vezes a sua relação comercial com os clubes é tal que o nome das <i>Marcas</i> comerciais que promovem é utilizado para dar nome aos estádios de futebol e mesmo às equipas.
COMUNICAÇÃO SOCIAL	Incluem-se nesta categoria as televisões, rádios, imprensa e outros <i>media</i> que contribuem na difusão do desporto, e sobretudo na sua intensificação como espectáculo. As receitas derivadas da cedência de direitos televisivos pelos clubes são um factor preponderante na receita global da sua actividade. Muitas vezes para além do interesse de difusão do espectáculo desportivo em si, os <i>media</i> e particularmente os que difundem conteúdos desportivos, têm interesses na gestão quotidiana dos clubes e na discussão de ideias sobre os mesmos, as competições, e os intervenientes no mundo do futebol.
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	O principal papel da autoridade nacional em relação ao futebol relaciona-se com o jogo enquanto fenómeno social e a sua incidência na ordem pública. Um outro factor importante prende-se com a regulamentação fiscal da actividade dos clubes de futebol e dos seus jogadores. As autoridades locais são normalmente mais envolvidas com o clube, e na maior parte dos casos são elas as proprietárias dos estádios e estruturas desportivas. Algumas autoridades locais tornam-se inclusivamente patrocinadores do clube. O seu interesse na actividade do clube é sobretudo social e económico: os clubes têm condições de permitir a inserção social, o combate à discriminação, etc.; os resultados desportivos têm um impacto muito grande nas comunidades em que os clubes se inserem, promovendo-as turisticamente e economicamente, pelas receitas que os clubes e estádios geram directamente, e pela atracção que servem a potenciais investidores económicos. As autoridades supra-nacionais também podem intervir no futebol, principalmente em aspectos de regulamentação, como sucedeu com a Comunidade Económica Europeia em relação à “Sentença Bosman”.
OUTROS ACTORES	Poderemos incluir nesta categoria as organizações federativas, as Ligas de clubes, os árbitros, e outro tipo de entidades que tenham actividades ligadas ao futebol.

Fonte: Riva, 2004, 59-65 (Adaptado).

Ao abordarmos os factores condicionantes da construção de uma *Marca*, não devemos esquecer que esta foi durante muito tempo um elemento de identidade dos bens de consumo, e progressivamente tem vindo a estender-se a áreas tão diferentes como a indústria (*business-to-business*), o sector público, as organizações não governamentais, os serviços, e mesmo em relação a países ou regiões.

Num mundo em que a informação sobre as actividades das organizações tem um alcance global, estas não podem nem devem descurar aspectos relacionados com as consequências da sua actividade como um todo, e não só apenas com os produtos ou serviços que oferecem ao mercado, nomeadamente no domínio dos clubes de futebol cujas acções têm uma elevada exposição em termos de informação.

Muitas *Marcas* globais sofreram já consequências a este nível: a *NIKE* teve que contestar as suspeitas de que subcontractava operações de manufactura em países do terceiro mundo e que utilizavam mão de obra infantil, a *COCA-COLA* teve sérias quebras comerciais na Europa em virtude do alarme acerca da contaminação das suas bebidas na Bélgica, a *ARTHUR ANDERSEN* e a *ENRON* foram extintas em virtude de terem participado em práticas de gestão fraudulentas.

Se aplicado aos clubes de futebol, temos o exemplo da *AC FIORENTINA* cujo estado de falência técnica só foi descoberto na época 2000/2001 (13 de Junho de 2001), arrastando consigo o prejuízo comercial da sua *Marca*, e contribuindo para a quebra dos resultados operacionais na *Serie A*, conforme se constata através da análise do Gráfico 3. Esta situação foi remediada a partir de 3 de Agosto de 2002, com a inscrição na competição secundária da *Serie B* (2ª Liga), e posterior ascensão à *Serie A* na época 2003/2004.

Estes exemplos permitem afirmar que as organizações aprendem o quão importante é serem compreendidas e apreciadas não apenas pelos investidores, clientes, fornecedores e empregados, mas pelos formadores de opinião, grupos de interesse e público em geral. A sua reputação torna-se fundamental e um aspecto menos positivo que seja resultado voluntário ou involuntário da sua acção pode sacrificar por completo o sucesso comercial da sua *Marca*. Mesmo que o consumidor possa não reagir de imediato a essa informação, os mercados financeiros (no caso das empresas cotadas) encarregar-se-ão de o fazer.

Neste sentido, as empresas que são conhecidas pela qualidade dos seus produtos e serviços, a integridade, credibilidade e transparência das suas acções são as que estão melhor posicionadas para sustentar uma vantagem competitiva face a concorrentes.

As organizações com diversas categorias de produtos ou serviços, constataram em muitos casos que não fazia sentido do ponto de vista económico criarem campanhas de comunicação e marketing individualizadas e adoptadas às sub-*Marcas* que comercializavam.

O retorno do investimento numa só campanha de comunicação e marketing de uma *Marca* é potencialmente maior do que realizar investimentos idênticos para construir *Marcas* distintas, em

que o esforço financeiro tende a ser multiplicado por n , para ter os mesmos efeitos. Esta constitui uma vantagem económica associada ao custo com o marketing e comunicação da *Marca*.

As estratégias de gestão das *Marcas* centradas na organização respondem assim a duas principais ordens de necessidades:

- Aumento da confiança no relacionamento com o consumidor,
- Economias de escala nos gastos com campanhas de marketing e comunicação.

No caso particular deste trabalho a análise da força das *Marcas* é efectuada ao nível das organizações representadas por clubes de futebol profissional.

Estes são um exemplo de *Marcas* cuja identidade está centrada na organização, em que valores como a tradição, o passado histórico, a ambição, entre outros, são projectados de uma forma consistente em todas as actividades desportivas dos mesmos, seja ao nível das equipas de escalões de formação ou profissional.

Uma vez apreciados os aspectos que contribuem para a definição da *Marca*, o seu processo de gestão, a avaliação do seu valor, e uma vez referidas as características fundamentais da indústria do futebol, a que esta se aplica, importa definir quais os processos de valorização da *Marca* que serão analisados neste trabalho. Valemo-nos para o efeito das considerações anteriormente realizadas, nomeadamente as que foram inspiradas nos trabalhos de “Brands and Branding” (2003), Serra (2004), *INTERBRAND* (2002), *FUTUREBRAND* (2004) e *BBDO* (2002).

Esta apreciação vai ser validade no capítulo seguinte, em que vamos analisar cada um dos processos de valorização da *Marca* que a seguir serão identificados, relativamente ao universo de clubes das principais Ligas já identificadas.

O primeiro processo de valorização da *Marca* aplicada a todos os clubes designa-se por credibilidade, o qual se relaciona com a consistência entre o que é prometido ao adepto e a medida em que as suas expectativas e necessidades são satisfeitas. A expectativa da melhor classificação possível de uma equipa numa determinada competição desportiva, é por norma o objectivo prometido pelos dirigentes e equipas técnicas dos clubes, e partilhado pela sua base de adeptos e apoiantes. No âmbito desta dissertação irá focar-se apenas a classificação desportiva da equipa do escalão sénior masculino. O sucesso desportivo está relacionado com a oferta primária dos clubes de futebol, conforme já foi anteriormente referido.

O maior grau de sucesso desportivo da equipa representa também o sucesso desportivo do clube e da sua *Marca*, credibilizando-a.

Como indicadores de análise no âmbito deste processo tem-se:

- número de vitórias na competição da *Taça Inter-Continental*;
- número de vitórias nas competições europeias da *Liga dos Campeões*, *Taça UEFA* e *Supertaça UEFA*;
- número de vitórias nas competições domésticas da Liga profissional principal, taça doméstica e taça da Liga (quando aplicável).

O maior grau de credibilidade da *Marca* tende a influenciar positivamente a confiança dos adeptos actuais e potenciais e a sua identificação com a mesma. Assim é expectável que a uma maior credibilidade da *Marca* esteja associada uma maior base de adeptos, os quais por sua vez constituem o mercado-alvo de consumidores dos produtos e serviços promovidos pela *Marca*.

Temos assim um segundo processo de valorização da *Marca*, o qual se designa por liderança. Este relaciona-se com a capacidade da *Marca* em atrair e desenvolver uma forte base de adeptos/consumidores, leal e participante nas actividades em que o clube participa ou organiza.

Como indicadores de análise no âmbito deste processo tem-se:

- número de adeptos filiados no clube;
- número de filiais do clube no país de origem e a nível internacional.

Ora o crescimento desta base de consumidores, tende por sua vez a criar um maior retorno comercial para a *Marca*, no sentido do crescimento do seu volume de negócios e rentabilização comercial. É assim analisada o terceiro processo de valorização da *Marca*, o qual é designado por extensão. Esta relaciona-se com a capacidade da *Marca* em inovar e se desenvolver no âmbito das suas receitas comerciais, pela exploração da sua oferta secundária em termos de *merchandising*, licenciamentos de *Marca*, ingressos para jogos, captação de patrocinadores e venda de direitos de transmissão televisiva e novos *media*.

Como indicadores de análise no âmbito deste processo tem-se:

- valor da receita com transmissões televisivas e novos *media*;
- número de canais de *media* explorados por clube;
- valor da receita com publicidade, *merchandising* e licenciamentos;
- número de áreas de negócio por clube;
- valor da receita com exploração dos estádios;
- receita média por espectador e por jogo;
- número médio de assistência por jogo;
- taxa média de ocupação do estádio.

O conjunto destes indicadores permite-nos assim conhecer melhor cada processo identificado, e compreender a sua importância na valorização da *Marca* dos clubes de futebol.

3. CAPÍTULO 3 – PROCESSOS DE VALORIZAÇÃO DA MARCA

“As Marcas são os pequenos deuses da vida moderna, cada qual regendo uma diferente necessidade, actividade, estado de espírito”

Neumeier (2003)

Este capítulo será consagrado à análise detalhada dos processos de valorização da *Marca*, tal como foram identificados no capítulo anterior, e à validação das hipóteses construídas no início do trabalho. Recordamos ser nossa preocupação em conhecer:

- Se o maior grau de sucesso desportivo dos clubes, o qual determina a credibilidade da sua *Marca*, influencia positivamente a sua base de adeptos em número, participação e lealdade;
- Se esta base de adeptos, por sua vez influencia positivamente o volume de negócios gerado pelo clube e pela respectiva *Marca* comercial, em termos de vendas de *merchandising*, licenciamentos, ingressos para jogos, captação de patrocinadores e venda de direitos de transmissões televisivas e novos *media*.

Para dar resposta a estas questões vamos apreciar os diversos processos de valorização da *Marca* as relações que se estabelecem entre si.

3.1. Credibilidade

Como foi notado, o maior grau de sucesso desportivo dos clubes pode analisar-se pela sua classificação em competições internacionais e domésticas⁹. As competições domésticas são organizadas pelas federações ou Ligas de clubes profissionais dentro de um determinado país, e as internacionais são organizadas pela *UEFA* ou suas congéneres noutros continentes, ou ainda pela *FIFA*.

⁹ Designa-se por competições domésticas as que são realizadas dentro de um determinado país.

3.1.1. Organização de competições

A organização e regulamentação de competições desportivas é tutelada pelas federações nacionais de futebol. Em Portugal existe a *Federação Portuguesa de Futebol*, no Reino Unido a *Football Association*, e na Alemanha a *Deutsche Fussball Verband*, entre outras.

As federações são responsáveis pela aplicação das regras da competição desportiva, as quais se mantêm fixas ao longo do período de tempo em que decorre a mesma, e se aplicam a todos os jogos realizados no seu âmbito.

Os clubes que participam numa competição profissional organizam-se normalmente em Ligas de clubes, as quais podem ser autónomas ou estarem dependentes das federações nacionais. Como exemplo de Ligas de clubes temos em Portugal a *Liga Portuguesa de Futebol Profissional*, no Reino Unido a *Premier League*, na Alemanha a *Bundesliga*, em França a *Ligue 1*, em Espanha a *Primera Liga*, e em Itália a *Serie A*, entre outras. Estas são, dentro das competições nacionais de futebol de cada país, a divisão máxima que é possível atingir, e a qual permite aos clubes classificarem-se para participação nas competições Europeias (ex. *Taça UEFA* e *Liga dos Campeões*).

A competição no seio de uma Liga tem normalmente uma duração fixa e que corresponde a uma época desportiva. As competições são organizadas em divisões, sendo que os clubes que atinjam a melhor classificação numa determinada divisão no final de uma época desportiva, ascendem à divisão superior. Da mesma forma, os clubes que tenham uma classificação mais baixa são relegados para a divisão inferior.

As Ligas são por norma responsáveis pela infra-estrutura operacional, regulamentar e disciplinar necessária às competições profissionais, dentro dos poderes de que estão investidas, e mantendo um distanciamento em relação às actividades dos clubes que se mantêm autónomos nas suas decisões de gestão.

A organização de competições europeias é da responsabilidade da *UEFA (Union of European Football Associations)*, uma confederação de federações e associações nacionais de diversos países europeus.

A organização das competições internacionais (extra europeias) é da responsabilidade da *FIFA (Federation of International Football Associations)*, a qual congrega as diversas confederações ao nível mundial, designadamente a *UEFA*, a *CONMEBOL* da América do Sul (*Confederación Sudamericana de Fútbol*), a *CAF* em África (*Confederation Africaine de Football*), a *AFC* na Ásia (*Asian Football Confederation*), a *OFC* na Austrália (*Oceania Football Confederation*), e a *CONCACAF* na América do Norte e Central (*Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football*).

3.1.2. Competição inter-continental

A *Taça Inter-continental* foi criada em 1960 com o objectivo de promover uma competição entre o vencedor da *Taça dos Clubes Campeões Europeus* (actualmente designada por *Liga dos Campeões*) organizada pela *UEFA*, e a sua congénere sul americana, a *Copa Libertadores* organizada pela *CONMEBOL*. Apresenta-se na Tabela 6 o número de vitórias por clube, desde a sua origem.

TABELA 6 – VITÓRIAS POR CLUBE NA TAÇA INTERCONTINENTAL

Clube	Pontos
REAL MADRID CF, AC MILAN, CD NACIONAL, CA PEÑAROL, CA BOCA JUNIORS.	3
AFC AJAX, JUVENTUS FC, INTERNAZIONALE FC, FC PORTO, SÃO PAULO FC, CA INDEPENDIENTE, SANTOS FC.	2
BV BORUSSIA DORTMUND, FC BAYERN MÜNCHEN, SC FEYENOORD, FK CREVNA ZVEZDA, CLUB ATLÉTICO DE MADRID, FC BAYERN MÜNCHEN, MANCHESTER UNITED FC, CLUB OLIMPIA ASUNCIÓN, CR FLAMENGO, CLUB ESTUDIANTES DE LA PLATA, GRÊMIO FB PORTO-ALEGRENSE, RACING CLUB BUENOS AIRES, CA VÉLEZ SARSFIELD, CA RIVER PLATE.	1

Fonte: www.uefa.com

3.1.3. Competições europeias

Entre as diversas competições europeias irão analisar-se três, designadamente a *Liga dos Campeões*, a *Taça UEFA* e a *Taça das Taças*.

A *Liga dos Campeões* (*Champions League*) é a competição mais prestigiante da *UEFA*. Teve a sua génese com o nome de *Taça dos Clubes Campeões Europeus* na época 1955/56, e realiza-se anualmente desde então, tendo mudado de formato e nome na época 1992/93. Os clubes elegíveis para esta competição são os que, estando inscritos numa associação nacional que seja membro da *UEFA*, se classificaram na 1ª ou 2ª posição no campeonato da sua Liga principal, na época precedente. Podem existir contudo outras formas de qualificação para esta competição, ao nível de cada associação nacional, e acordadas directamente com a *UEFA*. Esta competição baseia-se num conjunto de eliminatórias sucessivas até à final, em que é consagrado o campeão europeu.

A *Taça UEFA* (UEFA Cup) teve a sua génese com o nome de *Taça Inter Cidades* em 1955, realizando-se o primeiro torneio entre 1955/58. O segundo ano do torneio ocorreu entre 1958/60, data a partir do qual se realizou anualmente. Em 1971/72 o nome foi alterado para *Taça UEFA*.

Os clubes elegíveis para esta competição são os que, pertencendo a uma associação nacional membro da *UEFA*, ficaram nos primeiros lugares do campeonato profissional

doméstico¹⁰, que venceram a Taça nacional ou Taça da Liga nacional, que ficaram nas três primeiras posições da *Taça Intertoto* da *UEFA*, ou ainda três dos clubes elegíveis pela avaliação anual de *Fair Play* da *UEFA*. Esta competição baseia-se num conjunto de eliminatórias sucessivas até à final, em que é consagrado o vencedor.

A *Supertaça UEFA (UEFA SuperCup)* teve o seu início em 1960/61 mas foi extinta em 1998/99. Era a terceira competição mais importante da *UEFA*, e elegia os clubes pertencentes a associações membros da *UEFA*, que eram vencedores da respectiva taça doméstica.

Na tabela seguinte identifica-se o número de vitórias obtidas pelos clubes nas três competições acima referidas, no período de 1956 a 2004:

TABELA 7 – CLUBES COM MAIS VITÓRIAS NAS COMPETIÇÕES EUROPEIAS (1956 A 2004)

Posição	Clube	Pontos
1	REAL MADRID CF 9 LC (2002, 2000, 1998, 1966, 1960, 1959, 1958, 1957, 1956), 2 TU (1986, 1985)	11
2	AC MILAN 6 LC (2003, 1994, 1990, 1989, 1969, 1963), 2 TT (1973, 1968)	8
-	BARCELONA FC 1 LC (1992), 4 TT (1997, 1989, 1982, 1979), 3 TU (1966, 1960, 1958)	8
4	LIVERPOOL FC 4 LC (1984, 1981, 1978, 1977), 3 TU (2001, 1976, 1973)	7
5	JUVENTUS FC 2 LC (1996, 1985), 1 TT (1984), 3 TU (1993, 1990, 1977)	6
-	AFC AJAX AMSTERDAM 4 LC (1995, 1973, 1972, 1971), 1 TT (1987), 1 TU (1992)	6
-	FC BAYERN MÜNCHEN 4 LC (2001, 1976, 1975, 1974), 1 TT (1967), 1 TU (1996)	6
8	INTERNAZIONALE FC 2 LC (1965, 1964), 3 TU (1998, 1994, 1991)	5
9	VALENCIA CF 1 TT (1980), 3 TU (2004, 1963, 1962)	4
10	FC PORTO LC (2004, 1987), 1 TU (2003)	3
-	RSC ANDERLECHT 2 TT (1978, 1976), 1 TU (1983)	3
-	PARMA AC 1 TT (1993), 2 TU (1999, 1995)	3
-	MANCHESTER UNITED FC 2 LC (1999, 1968), 1 TT (1991)	3
-	FEYENOORD ROTTERDAM 1 LC (1970), 2 TU (1974, 2002)	3
-	TOTTENHAM HOTSPURS FC 1 TT (1963), 2 TU (1984, 1972)	3

Legenda: TT = Supertaça UEFA, LC = Liga dos Campeões, TU = Taça UEFA.

Fonte: www.eurotopfoot.com

¹⁰ O número de lugares elegíveis é variável por cada associação nacional, e acordado directamente com a UEFA.

Como se pode verificar, o clube com o maior número de vitórias averbadas nas três competições foi o *REAL MADRID CF*, o qual obteve a 1ª classificação neste ranking com 11 pontos, resultantes das 9 vitórias na *Liga dos Campeões*, e 2 na *Taça UEFA*. As demais classificações são ordenadas pelos mesmos critérios.

Em termos do domínio de clubes na história da *Liga dos Campeões* e *Taça UEFA*, as quais se mantêm actualmente em vigor, podem distinguir-se três grandes períodos (Tabela 8):

- Um primeiro período entre 1956 e 1966 com uma dominação de equipas espanholas em que o *REAL MADRID CF* obtém cinco vitórias consecutivas na *Liga dos Campeões* (1955/56, 1956/57, 1957/58, 1958/59 e 1959/60), o *BARCELONA FC* três na *Taça UEFA* (1955/58, 1958/1960 e 1965/1966), o *VALENCIA FC* duas (1961/62 e 1962/63) e o *REAL ZARAGOZA* uma (1963/64).
- O segundo período, entre 1967 e 1984, com uma dominação de equipas anglo-saxónicas, destacando-se o *AFC AJAX* com três vitórias consecutivas na *Liga dos Campeões* (1970/71, 1971/72 e 1972/73), o *FC BAYERN MÜNCHEN* com três (1973/74, 1974/75 e 1975/76) e o *LIVERPOOL FC* com quatro (1976/77, 1977/78, 1980/81 e 1983/84). Neste período e relativamente à *Taça UEFA* as equipas britânicas dominaram entre 1968 e 1976 com o *LEEDS UNITED FC* (1967/68 e 1970/71), o *LIVERPOOL FC* (1972/73 e 1975/76), o *NEWCASTLE UNITED FC*, o *ARSENAL FC* e o *TOTTENHAM HOTSPUR FC*. As equipas holandesas somaram duas conquistas do título com o *SC FEYENOORD* (1973/74) e o *PSV EINDHOVEN* (1977/78), o as alemãs três com o *VfL BORUSSIA M'GLADBACH* (1974/75 e 1978/79) e o *EINTRACHT FRANKFURT* (1979/80).
- O terceiro período, entre 1985 e 1999, em que há uma miscelânea de equipas que ganham na *Liga dos Campeões*, somando contudo as italianas a maioria das vitórias com o *AC MILAN* (1988/89, 1989/90 e 1993/94) e a *JUVENTUS FC* (1984/85 e 1995/96). É na *Taça UEFA* que os italianos mostram a sua força: três vitórias do *INTERNAZIONALE FC* (1990/91, 1993/94 e 1997/98), duas do *JUVENTUS FC* (1989/90 e 1992/93) e duas do *PARMA AC* (1994/95 e 1998/99).

Como anteriormente notámos, o *REAL MADRID CF* é o clube com maior número de vitórias entre 1956 e 2004, atingindo onze títulos, nove na *Liga dos Campeões* e dois na *Taça UEFA*. Destaque também para o *AC MILAN* com seis vitórias na *Liga dos Campeões*, e o *LIVERPOOL FC*, *AFC AJAX* e *FC BAYERN MUENCHEN* com quatro. O menor número de vitórias na *Liga dos Campeões* cabe ao *JUVENTUS FC* e *INTERNAZIONALE FC* com dois títulos, embora tenham três vitórias na *Taça UEFA*, a par do *VALENCIA CF*, *BARCELONA FC* e *LIVERPOOL FC*.

TABELA 8 – PERÍODOS DE DOMINAÇÃO NO FUTEBOL EUROPEU (1956 A 2004)

ESPAÑA	INGLATERRA	HOLANDA	ALEMANHA	ITÁLIA
	Liga dos Campeões	Ano	Taça UEFA	
Período REAL MADRID	Real Madrid CF	1956		Dominação Espanhola 1956 a 1966
	Real Madrid CF	1957		
	Real Madrid CF	1958	FC Barcelona	
	Real Madrid CF	1959		
	Real Madrid CF	1960	FC Barcelona	
	SL Benfica	1961	AS Roma	
	SL Benfica	1962	Valencia CF	
	AC Milan	1963	Valencia CF	
	Internazionale FC	1964	Real Zaragoza	
	Internazionale FC	1965	Ferencvárosi TC	
Período AJAX	Real Madrid CF	1966	FC Barcelona	Período Anglo-Saxão Inglaterra Holanda Alemanha 1967 a 1988
	Celtic FC	1967	NK Dinamo Zagreb	
	Manchester United FC	1968	Leeds United AFC	
	AC Milan	1969	Newcastle United FC	
	SC Feyenoord	1970	Arsenal FC	
	AFC Ajax	1971	Newcastle United FC	
	AFC Ajax	1972	Tottenham Hotspur FC	
	AFC Ajax	1973	Liverpool FC	
	FC Bayern Muenchen	1974	SC Feyenoord	
	FC Bayern Muenchen	1975	Vfl Borussia M'gladbach	
Período B. MUNICH	FC Bayern Muenchen	1976	Liverpool FC	Período Italiano 1989 - 1999
	Liverpool FC	1977	Juventus FC	
	Liverpool FC	1978	PSV Eindhoven	
	Nottingham Forest FC	1979	Vfl Borussia M'gladbach	
	Nottingham Forest FC	1980	Eintracht Frankfurt	
	Liverpool FC	1981	Ipswich Town FC	
	Aston Villa FC	1982	IFK Goteborg	
	Hamburger SV	1983	RSC Anderlecht	
	Liverpool FC	1984	Tottenham Hotspur FC	
	Juventus FC	1985	Real Madrid CF	
Período FC LIVERPOOL	CSA Steaua Bucuresti	1986	Real Madrid CF	Período Italiano 1989 - 1999
	FC Porto	1987	IFK Goteborg	
	PSV Eindhoven	1988	Bayer 04 Leverkusen	
	AC Milan	1989	SSC Napoli	
	AC Milan	1990	Juventus FC	
	FK Crvena Zvezda	1991	Internazionale FC	
	FC Barcelona	1992	AFC Ajax	
	Olympique de Marseille	1993	Juventus FC	
	AC Milan	1994	Internazionale FC	
	AFC Ajax	1995	Parma AC	
	Juventus FC	1996	FC Bayern Muenchen	
	Borussia Dortmund	1997	FC Schalke 04	
	Real Madrid CF	1998	Internazionale FC	
	Manchester United FC	1999	Parma AC	
	Real Madrid CF	2000	Galatasaray SK	
	FC Bayern Muenchen	2001	Liverpool FC	
	Real Madrid CF	2002	SC Feyenoord	
	AC Milan	2003	FC Porto	
	FC Porto	2004	Valencia CF	

Fonte: www.uefa.com

3.1.4. Competições nacionais

Relativamente às Ligas profissionais domésticas, analisam-se as que actualmente são mais representativas no futebol europeu, designadamente a inglesa, alemã, italiana, espanhola e francesa (dados até ao final da época 2004/2005).

Em Inglaterra as competições organizadas de futebol remontam a 1872. Actualmente as mais importantes são a *Premier League “Barclays Premiership”* (competição principal), a *Football Association Cup* (Taça de Inglaterra) e a *“Carling” Cup* (Taça da Liga).

Os clubes que historicamente têm o maior número de vitórias na *Premier League* e Taça de Inglaterra são o *LIVERPOOL FC* com 18, o *MANCHESTER UNITED FC* com 15 e o *ARSENAL FC* com 13 (Anexo 7.9). A competição principal é actualmente disputada por 20 equipas.

Na Alemanha as competições organizadas remontam a 1903. As mais importantes são a *Bundesliga* (competição principal), a *DFB – Pokal* (Taça da Alemanha) e a *Liga Pokal* (Taça da Liga). Os clubes que historicamente têm o maior número de vitórias na Bundesliga e Taça da Alemanha são o *FC BAYERN MÜNCHEN* com 18, seguindo-se a alguma distância o *NURNBERG FC* com 9 e o *SCHALKE 04* com 7 e o *BORUSSIA DORTMUND* e *HAMBURGER* com 6 (Anexo 7.7). Actualmente disputam a competição principal 18 equipas.

Em Itália as competições organizadas remontam a 1898, sendo actualmente as competições mais importantes a *Serie A “TIM”* (competição principal) e a *“TIM” Cup* (Taça da Liga). Os clubes com o maior número de vitórias em ambas as competições são o *JUVENTUS FC* com 27, o *AC MILAN* com 17 e o *INTERNAZIONALE FC* com 10 (Anexo 7.11). Actualmente disputam a competição principal 18 equipas.

Em Espanha as competições organizadas remontam a 1902, sendo actualmente as competições mais importantes a *Primera Liga* (competição principal) e a *Copa del Rey* (Taça de Espanha). Os clubes com o maior número de vitórias em ambas as competições são o *REAL MADRID CF* com 29 e o *BARCELONA FC* com 16 (Anexo 7.13). A competição principal é disputada por 20 equipas.

Em França a tradição do futebol remonta a 1894, sendo actualmente as competições mais importantes a *Ligue 1* (competição principal), a *Coupe de La Ligue* (Taça da Liga) e a *Coupe de France* (Taça de França). Os clubes com maior número de vitórias nestas competições são o *OLYMPIQUE DE MARSEILLES* e o *AS SAINT ETIENNE*, ambos com 10. Actualmente disputam a competição principal 20 equipas.

Na Tabela 10 identifica-se o número total de vitórias obtidas pelos clubes daqueles países nas respectivas competições nacionais, no período de 1956 a 2004. O exemplo de Portugal será referido a propósito do estudo de caso.

TABELA 9 – CLUBES COM MAIS VITÓRIAS EM COMPETIÇÕES NACIONAIS (1956/2004)¹¹

Posição	Clube	País	Pontos
1	GLASGOW RANGERS	Escócia	51
2	FC LINFIELD	Irlanda Norte	45
3	CELTIC GLASGOW	Escócia	39
4	OLYMPIAKOS PIREUS	Grécia	33
5	RAPID WIEN	Áustria	31
6	SL BENFICA	Portugal	31
7	CSKA SOFIA	Bulgária	30
8	AFC AJAX	Holanda	29
9	REAL MADRID CF	Espanha	29
10	JUVENTUS FC	Itália	28
11	FERENCVAROS	Hungria	28
12	RSC ANDERLECHT	Bélgica	27
13	JEUNESSE D'ESCH	Luxemburgo	27
14	GRASSHOPERS ZUERICH	Suiça	27
15	SPARTA PRAHA	Rep. Checa	26
16	SLIEMA WANDERERS	Malta	26
17	KR REIKJAVIC	Islândia	24
18	FC PORTO	Portugal	23
19	SK TIRANA	Bulgária	22
20	LEVSKI SOFIA	Portugal	22

Fonte: www.eurotopfoot.com.

Esta tabela, construída com base nos indicadores relativos ao número de vitórias dos clubes europeus nas principais competições nacionais (incluindo Liga, taça nacional e taça da Liga, quando aplicável), ordena de forma descendente os clubes europeus pelo número de pontos acumulados. Cada ponto corresponde a uma vitória numa competição nacional.

¹¹ O período selecionado decorre do facto de haver apenas informação comparável disponível a partir de 1956.

3.1.5. Visão de conjunto

Para efeitos desta análise considera-se que a credibilidade desportiva de um clube será tanto maior quanto o for o número de vitórias que este obtém nas diversas competições em que participou ao longo da sua história, valorizando-se a o seu palmarés desportivo doméstico e internacional, e não apenas num domínio em exclusivo. De seguida apresenta-se a Tabela 10 onde se resumem o número de vitórias desportivas dos clubes que melhor se notabilizaram nas três categorias de competições já apresentadas. Nesta tabela foram considerados apenas os clubes que tiveram pelo menos duas vitórias nas competições europeias.

TABELA 10 – MELHORES PRÁTICAS NA CREDIBILIDADE DOS CLUBES

Clube	Comp. Europ.	Comp. Nac.	Taça Inter.	Total
REAL MADRID CF	11	29	3	43
AFC AJAX	6	29	2	37
JUVENTUS FC	6	27	2	35
RSC ANDERLECHT	3	27		30
AC MILAN	8	17	3	28
FC PORTO	3	23	2	28
LIVERPOOL FC	7	18		25
FC BAYERN MUENCHEN	6	18	1	25
BARCELONA FC	8	16		24
MANCHESTER UNITED FC	3	15	1	19
FC FEYENOORD	3	14	1	18
INTERNAZIONALE FC	5	10	2	17
ARSENAL FC	2	13		15
VALENCIA FC	4	6		10
BORUSSIA DORTMUND	2	6	1	9
HAMBURGER	2	6		8
BORUSSIA M'GLADBACH	2	5		7
LEEDS UNITED FC	2	3		5
CHELSEA FC	2	1		3
NOTTINGHAM FOREST	2	1		3

O clube com mais destaque em termos de vitórias nas competições identificadas é o *REAL MADRID CF*. Sendo assim, e de acordo com a metodologia que temos vindo a desenvolver, consideramos a sua *Marca* como sendo a mais credível do ponto de vista desportivo. A identificação de outros indicadores capazes de suportar esta nossa análise, tais como número de golos marcados e sofridos, número de vitórias em casa e fora, etc., por ser demasiado exaustiva, não cabe no âmbito desta dissertação.

Vejamos então o segundo processo de valorização da *Marca* de clubes de futebol, tal como identificámos previamente.

3.2. Liderança

Ao analisarmos a liderança deparamo-nos com algumas dificuldades, decorrentes da ausência da mesma informação para a totalidade de clubes europeus. Assim, decidimos considerar os clubes que participam nas principais Ligas já identificadas, e relativamente a estes recolher a informação disponível que consideramos relevante para a análise proposta.

A base de adeptos dos clubes, seja no plano doméstico ou internacional, é o indicador que melhor demonstra a sua força em termos do mercado de consumidores. Normalmente há uma forte ligação da base de adeptos de um clube ao meio geográfico (cidade ou região) onde este está inserido, a qual por vezes não se estende para além do âmbito regional. Existem no entanto clubes que têm uma forte base de apoiantes no território nacional do seu país de origem e mesmo no estrangeiro.

Segundo um estudo efectuado pela empresa de consultoria *SPORT UND MARKT* no ano 2002, cujos principais resultados transcrevemos (Tabela 11), a *JUVENTUS FC* foi destacada como o clube com maior número de adeptos na Europa na época 2001/2002.

TABELA 11 – OS CLUBES EUROPEUS COM MAIOR Nº DE ADEPTOS E SUA ORIGEM (2001/2002)

Equipa	Adeptos Domésticos	Adeptos outros países Europa	Total
JUVENTUS FC	9.906.000	7.138.100	17.044.100
REAL MADRID CF	5.206.000	9.875.000	15.081.000
MANCHESTER UNITED FC	4.366.000	9.051.000	13.417.000
BARCELONA FC	4.836.000	6.993.000	10.829.300
AC MILAN	4.572.000	4.560.000	9.132.500

Fonte: Sport und Markt, 2002

Os adeptos são o centro da actividade dos clubes. Os mais leais procuram normalmente filiar-se como sócios ou membros, o que lhes concede um conjunto significativo de vantagens, como por exemplo a obtenção de descontos ou ofertas especiais na aquisição de *merchandising* ou outros produtos e serviços, acesso preferencial à aquisição de bilhetes para determinados jogos, preços especiais para bilhetes de época, etc.. Para além destes aspectos, podemos considerar como relevantes os sentimentos de identificação com os países de origem, por parte de cidadãos nacionais porventura residentes fora do seu país, em especial os emigrantes italianos e espanhóis, residentes no continente americano e na Europa.

Apesar desta aparente unidade em torno do fervor clubístico, os adeptos de um clube têm características de lealdade distintas. As este respeito, um estudo de Westerbeek e Smith (2004, 74) mostra a diversidade de adeptos e propõem o seguinte modelo de classificação (Tabela 12).

TABELA 12 – TIPOLOGIA DOS ADEPTOS E MOTIVAÇÕES

Tipo de adepto	Descrição
AFICIONADO	Procura a performance desportiva e qualidade de jogo, e é mais leal ao jogo do que à equipa em si. Atende regularmente a jogos e dá mais valor a espectos estéticos e qualidade de jogo.
THEATREGOER	Procura entretenimento, e é moderadamente leal à equipa. Tende a desmotivar-se com a fraca performance desportiva, implicando a diminuição da frequência na assistência aos jogos.
PASSIONATE PARTISAN	Pretende que a equipa ganhe. É leal à equipa e no curto prazo a fraca performance desportiva não tende a afectar a sua lealdade em termos de frequência na assistência a jogos. Identifica-se fortemente com a equipa e responde emocionalmente aos seus sucessos e fracassos.
CHAMP FOLLOWER	Pretende que a equipa ganhe mas é mais sensível à performance desportiva da equipa. A lealdade em termos de frequência na assistência a jogos é fortemente influenciada do seu sucesso desportivo da equipa.
RECLUSIVE PARTISAN	Pretende que a equipa ganhe, mas a sua lealdade não se traduz necessariamente na frequência. Apesar de sentir uma identificação com o clube e equipa o seu suporte é latente e menos activo.

Fonte: Westerbeek e Smith, 2004, 74 (Adaptado).

Uma outra forma de apreciar a liderança dos clubes em termos de número de adeptos, e da sua participação na vida do clube, destacamos a natureza jurídica destas organizações desportivas que pode em termos gerais ser enquadrada em dois tipos, associações e empresas.

Relativamente aos clubes que têm natureza jurídica de associações, os sócios em sede de Assembleia Geral são quem detém o poder de voto e de eleição de uma Direcção (exemplo do *REAL MADRID CF*). No entanto existem outras formas jurídicas em que os clubes são constituídos como empresas. Em países como a Inglaterra e Alemanha, Itália e Espanha, a constituição dos clubes como empresas de capitais privados ou anónimos generalizou-se, sendo prática comum na actualidade¹². Ora nestes casos os sócios são simultaneamente accionistas, e não se confundem estritamente com os adeptos, mas passam a ser os detentores de capital (acções) e por terem essa condição podem influenciar ou eleger a constituição dos Conselhos de Administração.

É comum os accionistas minoritários dos clubes que juridicamente se constituíram como empresas, estarem organizados em grupos de interesse por forma a poderem influenciar algumas decisões na sua gestão quotidiana, ou mesmo elegerem um representante para o seu Conselho de Administração. No caso do *MANCHESTER UNITED FC* os accionistas minoritários organizaram-se numa associação denominada “Shareholders United”, a qual congrega cerca de 3.500 accionistas, e detém 1,5 % do capital social do clube.

Para melhor elucidar este assunto, não obstante a falta de elementos fornecidos pelos clubes da Premier League, apresentam-se alguns elementos relativos ao número de membros filiados

¹² Entre nós existem as Sociedades Anónimas Desportivas.

nos clubes da *Bundesliga*, *Primera Liga*, *Serie A* e *Ligue* (Tabela 13). De acordo com o anteriormente exposto e relativamente ao indicador apresentado, ressalva-se que no caso dos clubes que assumem a forma jurídica de associação, os membros filiados são de facto os sócios que detêm poder de voto. No caso de empresas, os membros filiados não são os detentores de capital, mas sim adeptos que se inscrevem para obtenção de um título e um conjunto de vantagens de natureza económica.

TABELA 13 – CLUBES COM MAIOR NÚMERO DE MEMBROS FILIADOS (2003/2004)

Equipa	Membros filiados	Forma jurídica
BARCELONA FC	130.000	Associação
BAYERN MUENCHEN FC	97.810	Empresa
REAL MADRID CF	69.000	Associação
AC MILAN	49.261	Empresa
FC INTERNAZIONALE MILANO	45.953	Empresa
OLYMPIQUE DE MARSEILLES	44.516	Empresa
ATLETICO DE MADRID	42.000	Associação
SS LAZIO	41.279	Empresa
VALENCIA CF	39.000	Empresa
FC SCHALKE 04	36.630	Empresa
FC SEVILLA	36.000	Empresa
AS ROMA	35.621	Empresa
BETIS SEVILLA	35.000	Empresa
ATHLETIC BILBAO	34.373	Associação
DEPORTIVO LA CORUÑA	30.160	Empresa
REAL ZARAGOZA	30.000	Empresa
JUVENTUS FC	28.672	Empresa
REAL SOCIEDAD	28.530	Empresa
ESPANYOL	28.500	Empresa
VFB STUTTGART	25.103	Empresa
VFL BORUSSIA MOENCHENGLADBACH	25.000	Empresa

Fonte: www.lpf.es, www.lega-calcio.it, www.bundesliga.de, www.footpro.fr

Verifica-se que os clubes com maior número de adeptos têm um concorrente directo na mesma cidade, como por exemplo o *BARCELONA FC* e o *ESPANYOL*, ambos em Barcelona, o *SS LAZIO* e o *AS ROMA*, ambos em Roma, o *FC INTERNAZIONALE MILANO* e o *AC MILAN*, ambos em Milão, o *REAL MADRID CF* e o *ATLÉTICO DE MADRID*, ambos em Madrid.

Apesar de não constarem na totalidade na Tabela 13, há outros casos como os do *BAYERN MUENCHEN FC* e o *TSV 1860* em Munique, o *JUVENTUS FC* e o *TORINO FC* em Turim, e o *BETTIS SEVILLA* e o *FC SEVILLA* em Sevilha, e mesmo entre nós o *SL BENFICA* e o *SPORTING CP* em Lisboa, ou o *FC PORTO* e o *BOAVISTA FC* na cidade do Porto.

Nota-se no entanto que em cada cidade um dos clubes tem uma clara supremacia sobre o outro, sendo de considerar que nalguns casos existe uma divisão social em termos dos adeptos. No caso das cidades em que coexistem dois clubes, há uma tendência de que a classe economicamente mais favorecida apoie um dos clubes e a classe dita “trabalhadora” apoie um outro clube. Esta tendência de “luta de classes” (Hagen, 2002, 14) verifica-se em Madrid, em que o *REAL MADRID CF* tem uma conotação mais nobre do que o seu rival *ATLÉTICO DE MADRID* (Ball, 2002, 29).

A mesma distinção de classes verifica-se em Barcelona entre os adeptos do *BARCELONA FC* que atrai classes economicamente mais favorecidas e o *ESPANYOL* (Ball, obra cit., 29) que atrai a classe “trabalhadora”; em Sevilha entre o *BETIS SEVILLA* e o *FC SEVILLA* (Ball, obra cit., 29); em Turim entre o *JUVENTUS FC* e o *TORINO FC* (Conelly, 2000, 41); e em Munique entre o *BAYERN MUENCHEN FC* e o *TSV 1860* (Hagen, 2002, 14).

Tal como foi anteriormente notado entre os países com maior desenvolvimento económico, os clubes mais fortes em termos de adeptos têm em comum o facto de pertencerem a cidades ou regiões com um relativo peso na economia nacional de cada país, pelo facto de serem capitais como Londres, Madrid, Paris ou Roma. Outros casos há em que os clubes são pertencentes a cidades com um elevado peso na economia regional e nacional de cada país, como é o caso do *MANCHESTER UNITED FC* em Manchester, do *JUVENTUS FC* em Turim, ou do *VFB STUTTGART* em Estugarda, ou ainda cidades com influência na administração de uma determinada região com relativa autonomia governativa em relação ao poder central, como é o caso do *BARCELONA FC* em Barcelona (capital da Catalunha), do *ATHLETIC BILBAO* em Bilbao (capital do país basco) ou do *BAYERN MUENCHEN FC* em Munique (Capital da Bavária).

Na sequência do que anteriormente indicámos, a propósito dos indicadores de avaliação do processo de valorização da *Marca* no domínio da Liderança, a força da base de adeptos dos clubes pode também ser analisada pelo número de filiais que estes têm no seu país de origem e estrangeiro. As filiais são organizações normalmente de carácter informal, que são constituídas por grupos de adeptos de um determinado clube e se filiam neste na qualidade de grupo organizado de adeptos. Estas filiais também podem evoluir para a forma de claques organizadas de adeptos.

A filiação no clube-mãe proporciona aos adeptos um sentimento de pertença e identificação em relação ao mesmo, mesmo que estejam geograficamente distantes da cidade em que este está sediado, e funcionam como um ponto de encontro, de discussão de assuntos relacionado com o clube, podendo inclusivamente ser utilizadas como estruturas de venda de *merchandising* e de ingressos para jogos, entre outros. Refere-se a propósito a tabela 14, que contém a indicação sobre o total de filiais domésticas e no estrangeiro de clubes de futebol na época 2004/2005.

TABELA 14 – FILIAIS DE CLUBES DE FUTEBOL (2004/2005)

Clube	País origem	Estrangeiro	Total
FC BAYERN MUENCHEN	> 1000	114	>1114
REAL MADRID CF	> 700	51	>751
SCHALKE 04	> 600	N/A	>600
MANCHESTER UNITED FC	115	113	228
LIVERPOOL FC	64	136	200
RANGERS	119	73	192
ARSENAL FC	18	50	68
CHELSEA FC	17	50	67
MANCHESTER CITY FC	50	10	60
ASTON VILLA FC	19	20	39
TOTTENHAM HOTSPUR FC	7	5	12
OLYMPIQUE MARSEILLES	9	N/A	9

Fonte: sites web dos clubes.

Esta tabela faz notar a implantação dos clubes quer no seu país de origem quer no estrangeiro, em contextos sócio económicos diferenciados, podendo sugerir o aproveitamento destas sede para local de convívio que ultrapassam os meros interesses desportivos, denotando no entanto a capacidade de liderança revelada pelos respectivos clubes.

3.2.1. Visão de conjunto

Os dados anteriormente assinalados permitem individualizar diversos tipos de análise:

- Os clubes espanhóis são os que maior número de adeptos registam (onze dos clubes representados), seguindo-se cinco clubes italianos, quatro alemães e um francês;
- Não existe uma dominância por países em termos das filiais;
- Em termos de clubes o destaque vai para o *BARCELONA FC* com 130.000 adeptos, seguindo-se o *BAYERN MUENCHEN FC* com 99.000 e o *REAL MADRID CF* com 69.000;
- No que respeita o número de filiais domésticas a vantagem é para o *BAYERN MUENCHEN FC* com um número superior a 1000;
- No caso das filiais no estrangeiro o líder é o *LIVERPOOL FC* com 136.

Estes dados podem orientar para outro tipo de análise que não cabe no âmbito desta dissertação, mas comprovaria certamente as dimensões que assinalam o peso das diversas *Marcas*.

Vejamos então o último processo de valorização da *Marca*, relativo à extensão da sua actividade comercial.

3.3. Extensão

A extensão da actividade comercial dos clubes é considerada também como um indicador da sua capacidade em inovar nos produtos e serviços que consituem a sua oferta secundária.

Para esta análise, e na impossibilidade de utilizarmos outras fontes comparáveis, seguimos os resultados de um estudo elaborado pela consultora *DELOITTE* (2005), incidindo sobre os 20 clubes de futebol europeus mais ricos na época 2003/2004. Nesta análise utiliza-se, relativamente a cada clube, o volume total de vendas conforme consta nos seus relatórios e contas anuais, excluídos de transferências de jogadores e IVA. Nalguns casos é efectuado um ajuste aos valores por forma a permitir um maior significado na comparação entre clubes, já que os critérios de afectação das receitas do ponto de vista contabilístico obedecem a pressupostos e métodos diferentes.

As receitas são divididas em três grandes categorias, designadamente bilheteira, transmissões em *media* e fontes comerciais, conforme se enuncia em maior detalhe:

- As receitas comerciais provêm essencialmente de *sponsors* que colocam a sua publicidade nas camisolas e equipamentos de jogadores, bem como no estádio, serviços relacionados com a exploração do estádio, venda de *merchandising* e licenciamento da *Marca*;
- As receitas de bilheteira incluem a venda de bilhetes para jogos, bilhetes de época e quotizações dos associados ou inscrições de membros;
- As receitas de transmissões nos *media* incluem a exploração directa ou a cedência de direitos de transmissão via TV, rádio e *Internet*, quer nas competições domésticas quer nas internacionais.

O resultado deste ranking está contido na Tabela 15, que inclui a posição relativa de cada um dos 20 clubes considerados, bem como o volume total de vendas na época 2003/2004.

TABELA 15 – OS CLUBES DE FUTEBOL MAIS RICOS DA EUROPA (2003/2004)

Posição	Clube	Volume vendas (milhões €)
1	MANCHESTER UNITED FC	259
2	REAL MADRID CF	236
3	AC MILAN	222,3
4	CHELSEA FC	217
5	JUVENTUS FC	215
6	ARSENAL FC	173,6
7	BARCELONA FC	169,2
8	INTERNAZIONALE FC	166,5
9	BAYERN MUENCHEN	166,3
10	LIVERPOOL FC	139,5
11	NEWCASTLE UNITED FC	136,6
12	AS ROMA	108,8
13	CELTIC FC	104,2
14	TOTTENHAM HOTSPUR	100,1
15	SS LAZIO	99,4
16	MANCHESTER CITY	93,5
17	SCHALKE 04	91,4
18	OLYMPIQUE DE MARSEILLE	88
19	RANGERS	86,2
20	ASTON VILLA	84,4

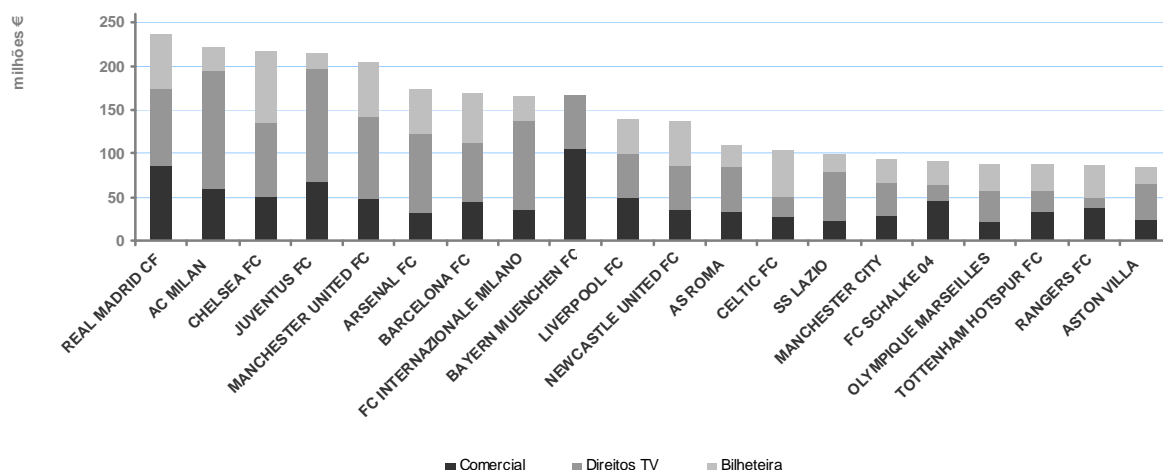
Nota: As taxas de câmbio utilizadas nos relatórios e contas de clubes relativos à época 2003/2004: 1£ = 1.5104€ (30 Junho 2004).

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2005, (Adaptado).

De acordo com os dados acima transcritos, o volume total de receita gerado pelos vinte clubes mais ricos da Europa, excluindo transferências de jogadores, ascendeu em 2003/2004 a 2,8 milhões € (Deloitte, "Football Money League", 2004, 4).

Por sua vez estas receitas derivam da cedência de direitos de transmissões televisivas (43% do total de receitas dos clubes), de receitas de publicidade, *merchandising* e outros produtos e serviços (30%), e receitas de bilheteira (26%). Para melhor análise deste indicadores, transcreve-se no Gráfico 7, a decomposição das receitas por categoria e por clube.

**GRÁFICO 7 – DECOMPOSIÇÃO DAS RECEITAS – 20 CLUBES EUROPEUS MAIS RICOS
(2003/2004)**



Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€). Relativamente ao Bayern Munich não foi disponibilizada informação relativa às receitas com bilheteira em separado, as quais estão incluídas nas receitas comerciais.

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004 (Adaptado).

Conforme se pode verificar não há uma uniformidade na distribuição destas receitas, o que realça os diferentes contextos económicos e sociais dos diversos países, e as características distintas entre os clubes do mesmo país.

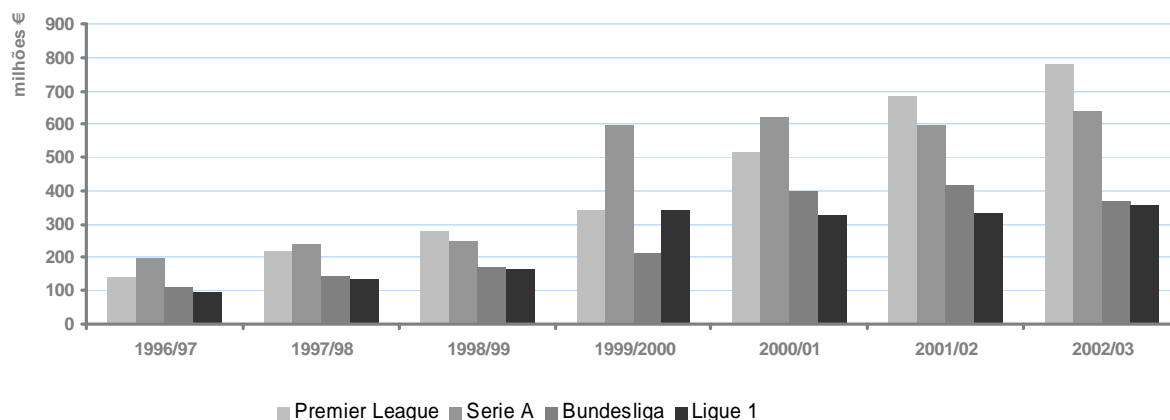
Seguindo a metodologia na análise dos processos de valorização da *Marca*, consideramos neste caso os itens seguintes.

3.3.1. Transmissão televisiva e novos *media*

Os dados que nos servem de referência para análise deste indicador são os constantes dos estudos da *DELOITTE* (2005, 2004). De acordo com os mesmos, o volume das receitas das transmissões televisivas aumentou ao longo do período de 1996 a 2003 na generalidade das Ligas já assinaladas, tendo contudo sido maior na *Premier League*, onde teve um crescimento de 560% (Gráfico 8).

A par deste crescimento tem-se verificado um aumento do peso relativo deste tipo de receita no total de volume de vendas das respectivas Ligas, o qual em 2002/2003 atingiu na *Serie A* 55%, na *Ligue 1* 52%, na *Premier League* 44% e na *Bundesliga* 33%.

GRÁFICO 8 – RECEITAS DE TELEVISÃO NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1996 A 2003)



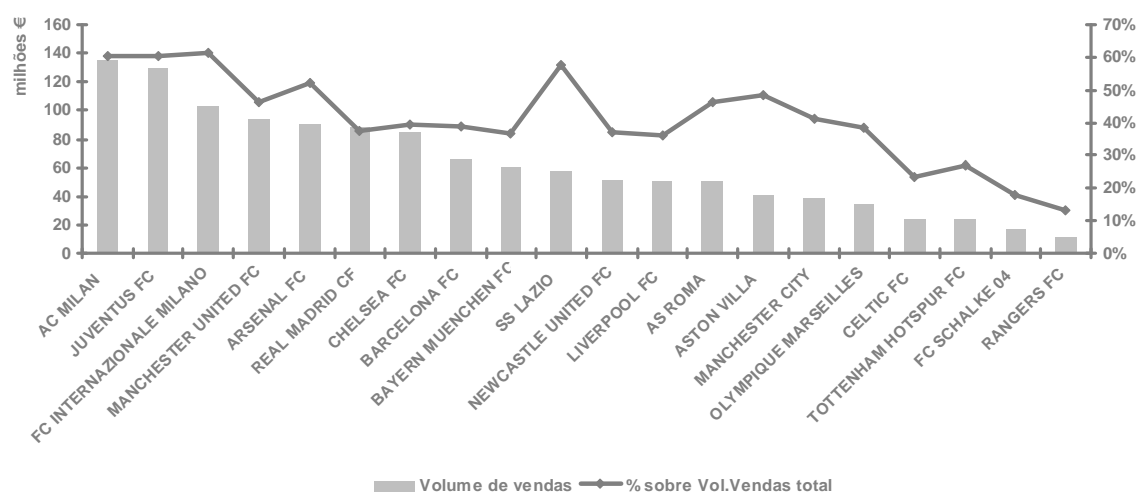
Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", Appendices, 2004, 18 (Adaptado).

Entre os vinte clubes mais ricos de futebol europeu em 2003/2004, estima-se que as receitas derivadas da participação na Liga dos Campeões, incluindo receitas comerciais e de bilheteira, contribuíram numa média de 14% para a receita total dos clubes, e 21% para a receita total em termos de transmissões televisivas (Deloitte, Money League 2003/2004).

Relativamente a estes clubes (Gráfico 9), a dependência de receitas de TV é maior nos clubes italianos, com destaque para o *JUVENTUS FC*, *AC MILAN*, *INTERNAZIONALE FC* e *SS LAZIO*, em que contribuem para cerca de 60% do total de receitas. No extremo oposto estão os *RANGERS* com apenas 13% de contribuição.

GRÁFICO 9 – RECEITAS DE TELEVISÃO - 20 CLUBES EUROPEUS MAIS RICOS (2003/2004)



Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004, (Adaptado).

Importa precisar que o processo de negociação da cedência de direitos para transmissão pode ser efectuado por duas formas distintas:

- na primeira forma há um regime individual, ou seja de negociação directa entre cada Clube (detentor dos seus próprios direitos) e operadores de *media* (normalmente cadeias de televisão, canais públicos ou privados). Como exemplos desta aplicação tem-se a *Serie A*, a *Ligue 1* ou a *Primera Liga*;
- na segunda forma há um regime de mutualidade, em que é a Liga Profissional ou Federação que detêm os direitos televisivos dos clubes, sendo a receita repartida pelos diversos clubes da competição principal. Como exemplos desta aplicação tem-se a *Bundesliga* e *Premier League*, ou as competições da *UEFA*.

A afectação das receitas efectua-se de acordo com três tipos de critérios principais:

- critério de ordem desportiva, em que há uma maior receita para os clubes que tiverem melhores resultados na competição;
- critério de ordem económico-financeira, em que a distribuição da receita é feita com base na ocupação dos estádios, no número de adeptos do clube, e nas audiências televisivas relativamente aos jogos transmitidos, entre outros indicadores possíveis;
- critério misto, em que são conjugados os dois anteriores.

As receitas televisivas têm na actualidade um peso incontornável no financiamento da actividade dos clubes na generalidade das Ligas europeias, os quais dependem desta fonte de financiamento para sustentar a sua actividade. No entanto o desenvolvimento tecnológico possibilitou o surgimento de novas plataformas para distribuição dos conteúdos. A televisão enquanto plataforma de distribuição de conteúdos como a conhecíamos até há alguns anos atrás, está a sofrer a concorrência dos canais interactivos ou em *Pay-per-View*, da *Internet* em banda larga, e dos serviços de telecomunicações móveis de alta velocidade.

Os conteúdos que anteriormente se limitavam às competições em si abrangem actualmente um leque mais vasto como entrevistas com atletas e equipas técnicas, sessões de treino, reportagens sobre história dos clubes, reportagens alusivas a outras modalidades desportivas e mesmo a actividades não desportivas.

Por estas razões o mercado potencial torna-se maior derivado do número de consumidores que utilizam diferentes tecnologias no seu quotidiano (*Internet*, telemóvel, etc.), alternativa à televisão, o que permite abranger públicos alvo com diferentes perfis sócio económicos.

A estratégia actual dos principais clubes europeus, exemplifica e evidencia a importância atribuída aos novos *media*. Neste sentido é previsível que no futuro a receita com a exploração destas novas plataformas para distribuição de conteúdos possa mesmo ultrapassar a receita que actualmente é gerada pela televisão.

Tomamos como exemplo alguns dos maiores clubes europeus. No caso do *MANCHESTER UNITED FC*, a sua estratégia passa pela consolidação da sua posição como fornecedor de

conteúdos para diversos *media* além da televisão, e em novas plataformas/canais de distribuição como a *Internet*, a TV Digital/Interactiva e os telemóveis (*MANCHESTER UNITED FC*, Annual Report, 2004), e tem mesmo um canal próprio de TV em canal pago (MU TV), 7 dias por semana, através de uma *joint-venture* estabelecida com a *BSkyB* e a *Granada*. As subscrições a este serviço tiveram 95,000 novos utilizadores só em 2004.

A utilização da *Internet* é uma prática generalizada pelos clubes, com uma profundidade de informação elevada, no que concerne informação sobre o clube, a sua equipa principal, outros escalões de competição, a utilização e exploração dos seus estádios ou outras áreas de negócio como a venda de *merchandising*.

Os sites funcionam também como canal de comunicação com adeptos, investidores e jornalistas, disponibilizando formas de contacto e um vasto conjunto de informações específicas para as necessidades de cada um, incluindo a tradução em diversas línguas.

Neste aspecto, o *JUVENTUS FC* também se posiciona cada vez mais como um negócio de fornecimento de conteúdos para *media* (*JUVENTUS FC*, Annual Report, 2004). O seu site na *Internet* contou durante o ano 2004 com mais de 1 milhão de utilizadores únicos e está traduzido nas línguas italiana e inglesa (www.juventus.com). Neste âmbito estabeleceu contratos de cedência de direitos televisivos com a *Sky Sport* em canal condicionado e a *Mediaset* para transmissão via *Pay-TV* dos jogos em que participa.

O site do *MANCHESTER UNITED FC* está em Inglês e Mandarin (www.manutd.com), pretendendo chegar mais perto dos consumidores das economias emergentes do sudoeste asiático. Em 2004 as visitas ao site atingiram 1,2 milhões de utilizadores únicos (em 2003 cifraram-se em 1 milhão).

Por sua vez, o site do *REAL MADRID CF* está em inglês, espanhol e japonês, o do *BARCELONA CF* em catalão, espanhol, inglês, mandarim e japonês, e o do *INTERNAZIONALE FC* em inglês, japonês, espanhol e mandarim.

As tendências mais recentes apontam no sentido da segmentação de conteúdos acessíveis online em termos de restrição de certas áreas do site a utilizadores registados e que efectuem um pagamento pelo serviço. Em muitos casos estes conteúdos pagos são transmissões de jogos em vídeo ou áudio, reportagens e informação diversa sobre a actividade dos clubes.

Já no caso do *LIVERPOOL FC*, este criou um canal próprio de TV através do seu site na *Internet*, o qual atingiu no ano 2004 cerca de 1 milhão de utilizadores únicos. No site (www.liverpoolfc.tv) o clube vende bilhetes de época virtuais (*e-Season Tickets*) para os adeptos assistirem aos jogos e acederem a informação privilegiada, através da plataforma *Web*. No ano 2004 os subscritores deste serviço atingiram os 23.000 adeptos (*LIVERPOOL FC*, Annual Report, 2004).

Completando os estudos da *DELOITTE*, e com base em alguns dos dados disponíveis, construímos relativamente aos vinte clubes mais ricos de futebol na Europa, uma análise acerca do número de plataformas de *media* que são utilizadas para divulgação de conteúdos (Tabela 16), designadamente:

- existência de um *website* com conteúdos pagos;
- existência de um canal temático de televisão alusivo ao clube (em TV codificada);
- utilização de tecnologias de comunicações móveis (*SMS*, *WAP*, *UMTS*) para a distribuição de conteúdos;
- existência de uma estação de rádio (via hertziana ou *Internet*).

TABELA 16 – CANAIS DE MEDIA POR CLUBE (ÉPOCA 2003/2004)

Clube	Website com conteúdos pagos	Canal TV	SMS, WAP, UMTS	Rádio
MANCHESTER UNITED FC	n	n	n	n
CHELSEA FC	n	n	n	n
REAL MADRID CF	n	n	n	o
FC BARCELONA	n	n	n	n o
CELTIC FC	n	n		o
RANGERS FC	n	n	n	o
OLYMPIQUE MARSEILLE	n	n	n	
INTERNAZIONALE FC	n	n	n	
AC MILAN	n	n	n	o
TOTTENHAM HOTSPUR FC	n		n	o
NEWCASTLE UNITED FC	n		n	o
ARSENAL FC	n		n	o
LIVERPOOL FC	n		n	o
SCHALKE 04			n	
MANCHESTER CITY FC	n		n	o
AS ROMA	n		n	
SS LAZIO	n		n	
ASTON VILLA FC	n		n	o
JUVENTUS FC	n			
FC BAYERN MUENCHEN	n			

Fonte: sites web dos clubes e relatórios de contas na época 2003/2004

o os conteúdos áudio são emitidos via o site Web.

n site com conteúdos vídeo em directo, incluindo transmissão de jogos.

É de notar que a generalidade dos clubes faz um aproveitamento sistemático da *Internet* enquanto plataforma de comunicação, e condiciona os acessos a conteúdos pagos que têm um carácter de maior profundidade e actualidade de informação. No caso do *LIVERPOOL FC*, a *web* substitui mesmo a tradicional televisão enquanto plataforma de distribuição de conteúdos vídeo,

sendo o canal temático do clube. As estações de rádio também se adaptaram à *web* enquanto plataforma preferencial para a distribuição de conteúdos áudio.

Os canais temáticos de televisão dos clubes são normalmente criados em parcerias com operadores de TV por cabo, sendo o serviço codificado e disponível mediante subscrição. Estes serviços têm normalmente uma programação completa como um qualquer canal de televisão.

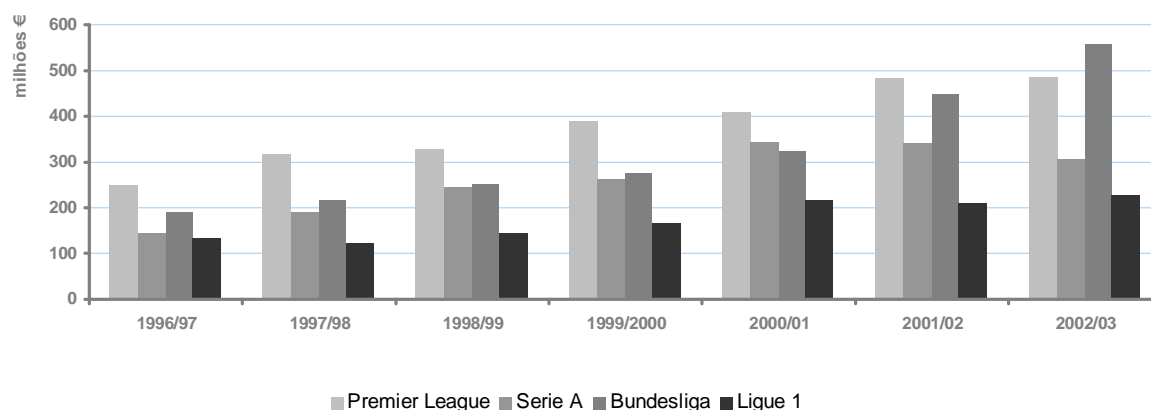
As tecnologias móveis estão também profundamente divulgadas pelos clubes, com um leque de serviços que pode ir desde simples informações até conteúdos interactivos ou mesmo visualização de jogos e golos em directo.

3.3.2. Publicidade, *merchandising* e licenciamentos

O volume das receitas com publicidade, *merchandising* e licenciamentos da *Marca* aumentou ao longo do período em análise na generalidade das Ligas, tendo contudo sido maior na *Bundesliga* (crescimento de 290% entre 1996 e 2003). Apenas na *Serie A* se nota uma redução neste tipo de receitas, desde 2000/2001 (Gráfico 10).

A par deste crescimento tem-se verificado um aumento do peso relativo deste tipo de receita no total de volume de vendas da *Bundesliga*, o qual em 2002/2003 atingiu os 50%. Nas restantes o peso relativo ronda os 30%, com tendência a descer na *Premier League* e *Serie A*.

GRÁFICO 10 – RECEITAS DE PUBLICIDADE NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2003)



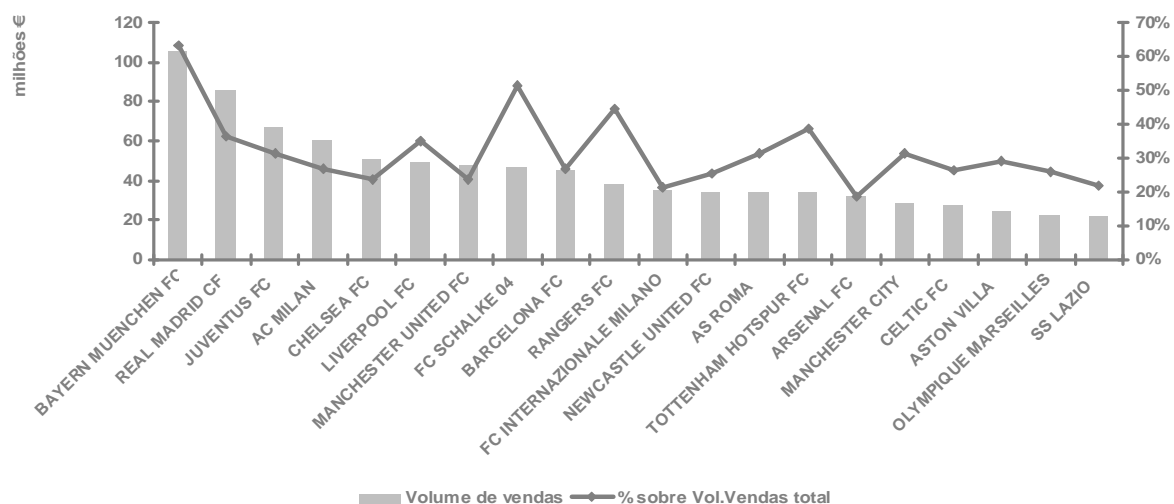
Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, “Annual Review of Football Finance 2002/2003”, Appendices, 2004, 18 (Adaptado).

Relativamente aos vinte clubes mais ricos do futebol europeu, a dependência desta fonte de receita é maior no *SCHALKE 04*, em que contribuem para 51% do total de receitas. No extremo oposto está o *ARSENAL FC* com apenas 19% de contribuição (Gráfico 11). Não foi considerado o facto do *BAYERN MUENCHEN FC* ter a percentagem mais elevada de todas, uma vez que de

acordo com os elementos fornecidos pelo clube, a categoria de receita comercial inclui também a venda de bilheteira.

GRÁFICO 11 – RECEITAS COMERCIAIS – 20 CLUBES EUROPEUS MAIS RICOS (2003/2004)



Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004, Adaptado.

Como se verifica, a publicidade nos clubes de futebol é uma importante fonte de receita. Esta consiste normalmente na disponibilização de espaços publicitários detidos pelos clubes, os quais os cedem a anunciantes (*sponsors*), mediante um preço, para estes insrirem nos mesmos publicidade às suas *Marcas* próprias. A sponsorização constitui uma vantagem mútua para clubes e empresas sponsorizadoras uma vez que:

- os clubes têm como principal vantagem a receita financeira associada aos contratos,
- para os *sponsors* os interesses podem acarretar maiores ganhos de visibilidade para a sua *Marca*, ou reputação por associação ao prestígio do clube, ou ainda entrada em novos mercados de consumo nomeadamente entre a base de adeptos dos clubes.

O desenvolvimento deste tipo de relações comerciais originou designações tão diversas como *sponsor* oficial, *sponsor* técnico, fornecedores oficiais, parceiros comerciais ou licenciatários. Estas e outras designações, transcritas de Riva (2004, 167), estão descritas na Tabela 17, ajudando-nos assim a compreender a diversidade de situações existentes nesta área.

TABELA 17 – TIPOLOGIA DOS SPONSORS

Tipo de <i>sponsor</i>	Descrição
SPONSOR PRINCIPAL	É aquele que tem uma maior visibilidade publicitária no clube, e que normalmente está associado à publicidade nos equipamentos desportivos. Por norma o seu contributo financeiro para o Clube é também elevado. Podem existir diferentes <i>sponsors</i> principais, um por cada competição desportiva.
SPONSOR SECUNDÁRIO	É aquele que tem uma visibilidade mais reduzida em termos dos equipamentos principais (parte detrás das camisolas, calções), ou em outros suportes como o estádio.
SPONSOR TÉCNICO	É o que fornece ao clube o equipamento desportivo para utilização na competição e mesmo fora dela, sendo representado por <i>Marcas</i> de equipamentos desportivos. Normalmente este <i>sponsor</i> oferece os equipamentos ao clube, em troca da possibilidade de explorar a venda comercial do seu <i>merchandising</i> desportivo.
MEDIA PARTNER	É o parceiro ou parceiros comerciais a quem são cedidos os direitos para as transmissões televisivas dos jogos. Podem existir diversos canais de distribuição complementares à televisão, como a <i>Internet</i> , a Rádio, os Jornais ou as comunicações móveis.
PARCEIROS COMERCIAIS	São outros <i>sponsors</i> , como o <i>Sponsor Secundário</i> , que utilizam outros suportes de publicidade disponibilizados pelo clube como o estádio, os ingressos ou o site na <i>Internet</i> .
FORNECEDORES TÉCNICOS	São os que fornecem material diverso, produtos e serviços ao clube, o qual está normalmente relacionado com a actividade desportiva.
LICENCIATÁRIOS	São empresas que adquirem aos clubes a possibilidade de comercializarem produtos ou serviços próprios, em associação ou com exclusividade das <i>Marcas</i> comerciais dos clubes.

Fonte: Riva, 2004, 167 (Adaptado).

Uma vez apresentada a importância dos patrocínios publicitários, damos alguns exemplos relativos a contratos efectuados entre clubes e patrocinadores, designadamente nas categorias de *sponsors* principais e secundários, bem como parceiros comerciais, conforme descritos por Riva (2004, 167). De acordo com o estudo *European Jersey Report* (2003, *Sport und Markt*), abrangendo 114 clubes de futebol europeu de seis Ligas e relativo à época 2003/2004, o clube individual com maior receita de *sponsors* foi o *BAYERN MUENCHEN FC*, com um contrato de patrocínio de 17 milhões € (*T-MOBILE*), seguindo-se o *JUVENTUS FC* com 13,5 milhões € (*FASTWEB* e *TAMOIL*), o *REAL MADRID CF* com 12 milhões € (*SIEMENS MOBILE*), o *MANCHESTER UNITED FC* com 11,9 milhões € (*VODAFONE*) e o *BORUSSIA DORTMUND* 10 milhões € (*E.ON*).

O mesmo estudo evidencia que, face ao retrocesso dos investimentos publicitários na Europa, a indústria do futebol foi aquela que praticamente se manteve inalterada. Mesmo assim, o valor total dos cinco contratos mais ricos da Europa passou de 37 milhões € a 64,4 milhões € em apenas 3 épocas desportivas, o que é um testemunho da capacidade do futebol como forte veículo promotor de publicidade.

Os sectores de actividade económica mais representativos nos patrocínios aos clubes de futebol são o de alimentação e bebidas, banca e seguros, transportes e telecomunicações.

Para uma panorâmica mais completa dos patrocinadores por sector de actividade em diversos países Europeus, apresenta-se o resultado de um estudo efectuado pelo *Centro studi del settore tecnico della Federazione Italiana de Gioco Calcio*, relativo à época 2000/2001 (Tabela 18).

TABELA 18 – SECTORES DE ACTIVIDADE DOS SPONSORS - PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS

Sector de actividade	França	Alem.	Ingl.	Itália	Espanha	Total
Banca e seguros	1	3	2	2	5	13
Alimentar e bebidas	1	2	4	6		13
Transportes	1	4	1	3	1	10
Comunicações	3	3	3	1		10
Electrónica, jogos	3		2	1	1	7
Informática	1	1	1	1	1	5
Televisões			2	2		4
Serviços turísticos	1	1			2	4
Comércio a retalho	1		2			3
Indústria manufactura	1			1	1	3
Aviação	1				1	2
Doces	1			1		2
Produtos energéticos		2				2
Artigos para casa e lar					2	2

Fonte: FIGC, NewsLetter n. 6, edição de 30/11/2001, (Adaptado).

No mercado europeu dos *sponsors* estão presentes algumas empresas multinacionais que investem em várias competições e clubes, criando uma visibilidade para a respectiva *Marca* em todo o continente. Entre estas empresas destaca-se a *OPEL* que sponsoriza o *AC MILAN*, o *PARIS SAINT GERMAIN* e o *BAYERN MUENCHEN FC*, a *SEGA* que sponsoriza o *ARSENAL FC* e a sua *Marca DREAMCAST* que sponsoriza o *DEPORTIVO DA CORUÑA* e o *SAINT ETIENNE*, e a *SIEMENS* que tem contratos com o *SS LAZIO*, o *BORDEAUX* e o *REAL MADRID CF*.

Existem também empresas que patrocinam mais do que um clube dentro do mesmo competições, assegurando uma maior cobertura do mercado doméstico. Em Itália a *TOYOTA* sponsoriza a *FIorentina* e o *PERUGIA*, em França a *Marca* de telecomunicações *OLA* é *sponsor* do *LENS* e *TOULOUSE*, em Inglaterra o canal de televisão *NTL* apoia o *NEWCASTLE UNITED FC* e o *ASTON VILLA FC*, e em Espanha o parque temático *TERRA MÍTICA* sponsoriza o *VALENCIA CF* e o *VILLAREAL CF*.

A tendência recente no mercado europeu em termos de sponsorização tem a ver com a associação de *Marcas* ao nome dos estádios de grandes clubes (*naming rights*), no qual estas adquirem o direito de associarem o seu nome à totalidade ou parte do estádio de futebol, por exemplo sectorizando as bancadas e atribuindo-lhes nomes diferentes. Este mercado representa cerca 4 biliões de USD por ano, sendo que cerca de 75% está localizado nos Estados Unidos e encontra-se em forte implantação na Europa, Médio Oriente e Ásia (www.sportsvenues.com). Na Europa tem-se o exemplo do *ARSENAL FC* que contratou com a companhia de aviação *EMIRATES*, a associação do seu nome ao estádio que passa a designar-se por *Emirates Stadium*, por um período de 15 anos. Por sua vez a empresa seguradora *ALLIANZ* também se associou por igual período ao novo estádio do *BAYERN MUENCHEN FC*, o qual se passa a chamar de *Allianz Arena*.

Outra tendência recente é que a exploração de publicidade seja estendida aos direitos de imagem de jogadores. Nestes casos os clubes que detêm a totalidade ou parte dos direitos de imagem dos seus jogadores, obtêm uma parte ou a totalidade da receita que provenha da participação desses atletas em campanhas publicitárias. Um caso actual que ilustra este facto é o do jogador David Beckham do *REAL MADRID CF*, e que exemplifica como a decisão de compra de jogadores famosos pode ser influenciada, além das naturais razões desportivas, pela perspectiva dos clubes capitalizarem com a associação dos mesmos às suas estratégias comerciais.

O caso do *REAL MADRID CF* pode ser considerado um exemplo claro desta intenção. O passe do jogador David Beckham foi adquirido no ano 2003 ao *MANCHESTER UNITED FC* pelo valor base de 27 milhões €. No acordo de transferência o jogador cedeu ao *REAL MADRID CF*, 50% dos próprios direitos de imagem que tinha vendido até à data da transferência, bem como uma parte dos direitos de imagem futuramente vendidos. Até final de 2004, contabiliza-se que a entrada de Beckham trouxe ao clube uma receita superior a 20,5 milhões €, só na parte relativa a *sponsors* pessoais do jogador (*PEPSI*, *ADIDAS*, *VODAFONE*, *TBC COSMETICS*), e 3 milhões de euros com a venda da sua auto-biografia (The Economist, 3 Julho 2003).

A venda da camisola do *REAL MADRID CF* com o nº23 (pertencente ao mesmo jogador), superou os 35 milhões € nos 5 meses iniciais do contrato, tendo nesse mesmo período vendido mais de 1 milhão de exemplares (The Economist, 3 Julho 2003).

Vamos de imediato considerar alguns exemplos relativos aos *sponsors* e fornecedores técnicos, que têm também um papel relevante nesta indústria. Como exemplos de contratos recentes que ilustram o poder e interesse das *Marcas* de equipamentos desportivos em estabelecerem parcerias com clubes de futebol, temos o exemplo da *NIKE* em relação ao *JUVENTUS FC* e *MANCHESTER UNITED FC*.

O *JUVENTUS FC* estabeleceu em 2002/2003 um contrato de exclusividade com a *NIKE*, licenciando a sua *Marca* por 12 anos com um mínimo garantido global de 187 milhões €, no âmbito do qual a empresa subsidiária *Juventus Merchandising SRL* gere e desenvolve o seu *merchandising* a nível internacional através de Lojas próprias e da *Internet*. No ano 2004 a loja da *Internet* teve 25.000 utilizadores registado e mais de 750.000 utilizadores únicos.

O *MANCHESTER UNITED FC* também estabeleceu em 2001 um contrato semelhante com a *NIKE* por 13 anos, com um valor mínimo garantido de 458 milhões €, no âmbito do qual a mesma explora a totalidade do *merchandising* do Clube a nível internacional através da sua subsidiária *Manchester United Merchandising Limited*. A venda de T-Shirts nos dois primeiros anos de parceria com a *NIKE* totalizou já as 3,8 milhões de unidades.

Os dados anteriormente referidos ilustram que os clubes de sucesso no futebol europeu têm um maior poder em atrair *Marcas* de sucesso a nível internacional¹³.

¹³ Segundo um estudo realizado pela empresa de consultoria *Interbrand* em 2004 sobre as 100 *Marcas* mais valiosas do mundo (*Business Week*, Agosto 9-16, 2004), a *NIKE* ocupa a 31ª posição e a *ADIDAS* a 69ª. Numa sondagem publicada pela mesma empresa sobre as *Marcas* que são mais relevantes para os consumidores europeus (www.brandchannel.com), a *PUMA* ocupa a 7ª posição e a *ADIDAS* a 15ª.

Para completar a nossa análise, tendo presente a proposta de Riva (2004, 167), vamos apresentar um exemplo relativo às actividades de licenciamento da *Marca* do clube a terceiros.

Os dados possíveis de recolher referem-se ao mercado britânico, onde estas práticas estão mais desenvolvidas (Tabela 19).

TABELA 19 – LICENCIATÁRIOS DA MARCA DE CLUBES INGLESES

Clube	Principais licenciatórios
ARSENAL FC	MasterCard (Bank of Scotland); viagens (Lastminute.com)
ASTON VILLA FC	MasterCard (Bank of Scotland); seguros (CGNU)
BLACKBURN ROVERS	Fundos investimento (Skipton BS); serviços financeiros (Teamcard)
BOLTON WANDERERS	Serviços financeiros (Skipton BS, Teamcard)
CHARLTON ATHLETIC FC	Poupanças (Woolwich BS); serviços financeiros (Teamcard)
CHELSEA FC	Poupanças (Britannia BS); VisaCard (Co-op Bank); seguros (Lambert Fenchhurch); financiamentos individuais (Paragon Personal finance); viagens (Chelsea Village Travel Group); aluguer automóveis (National car Rental); serviços WAP (Siemens)
DERBY COUNTY FC	Poupanças (Derbyshire BS); Mastercard (Bank of Scotland); seguros para casa, automóvel e viagens (CGNU); serviços telefónicos (Reach Telecom)
EVERTON FC	Poupanças (Britannia BS); VisaCard (MBNA); serviços de telemóveis (One-2-One)
FULHAM FC	MasterCard (Bank of Scotland)
IPSWICH TOWN	Poupanças (Britannia BS); Mastercard (Bank of Scotland); seguros (Norwich Union)
LEEDS UNITED FC	Poupanças (Leeds & Holbeck BS); MasterCard (Bank of Scotland); serviços financeiros (Allied Dunbar); viagens (Leeds United Tavel); serviços de telemóveis (Siemens)
LEICESTER CITY FC	Poupanças (Alliance & Leicester BS); VisaCard (MBNA); serviços de telemóveis (KJC Phones)
LIVERPOOL FC	Mastercard (MBNA); serviços WAP (Siemens); viagens (Lastminute.com)
MIDDLESBROUGH FC	MasterCard (Bank of Scotland);
MANCHESTER UNITED FC	Poupanças (Britannia BS); Aplicações no estrangeiro (Britannia International); VisaCard (MBNA); serviços WAP (Vodafone)
NEWCASTLE UNITED FC	VisaCard (MBNA)
SOUTHAMPTON	VisaCard (MBNA); seguros (Southampton Insurance Services); serviços financeiros (Southampton Mortgage & Financial)
SUNDERLAND	Poupanças (Britannia Bs); VisaCard (MBNA); telefonia (Siemens)
TOTTENHAM HOTSPUR FC	Fundos de investimento (Lambeth BS); VisaCard (MBNA)
WEST HAM UNITED	Serviços financeiros (Fans First)

Fonte: FIGC, NewsLetter n. 9, edição de 23/11/2001 (Adaptado).

Os exemplos transcritos na tabela anterior, mostram como o licenciamento da *Marca* dos Clubes tem abrangido progressivamente um conjunto de áreas inovadoras e que se situam para além do mercado dos bens de consumo. Actualmente abrangem serviços financeiros, jogo e apostas online, e estendem-se mesmo ao ramo imobiliário e lazer através de hotéis, cinemas, e *health clubs*.

Para completar a análise das novas áreas de negócio exploradas pelos Clubes, ou por terceiros em nome destes, e para reforçar a importância das *Marcas* da indústria do futebol na Europa, efectuámos uma análise do número de áreas de negócio não directamente relacionadas com o futebol nos vinte clubes mais ricos de futebol na Europa (Tabela 20).

**TABELA 20 – NOVOS NEGÓCIOS NOS CLUBES DE FUTEBOL MAIS RICOS DA EUROPA
(2003/2004)**

Clube	Serv. financeiros	Seguros	Aluguer viaturas	Agências viagens	Apostas online	Cinema	Health Club	Hotel
MANCHESTER UNITED FC	n	n	n	n	n	n	n	n
CHELSEA FC	n				n		n	n
REAL MADRID CF	n							
FC BARCELONA					n			
CELTIC FC	n			n	n			
NEWCASTLE UNITED FC	n				n			
ARSENAL FC	n			n	n			
LIVERPOOL FC	n			n	n			
RANGERS FC	n				n			
OLYMPIQUE MARSEILLE					n			
TOTTENHAM HOTSPUR FC	n			n	n			
INTERNAZIONALE FC	n							
SCHALKE 04					n			
AC MILAN								
MANCHESTER CITY FC	n	n		n	n		n	
AS ROMA	n							
SS LAZIO	n							
ASTON VILLA FC	n	n			n			
JUVENTUS FC					n			
FC BAYERN MUENCHEN	n				n			

Fonte: sites web dos clubes

Esta apreciação da época 2003/2004 mostra que a generalidade dos clubes diversificou a sua oferta de bens e serviços, em sectores, que não estando directamente relacionados com o espectáculo desportivo, podem gerar negócio em áreas complementares como sejam as viagens e estadias em hotéis, promovendo pacotes de fim de semana para os adeptos visitarem os jogos em casa e mesmo no estrangeiro.

Os serviços financeiros e seguros são aqueles que têm uma maior difusão e aceitação, sendo que aqui os clubes podem beneficiar com o estímulo do consumo dos adeptos quando estes adquirem pacotes de bilhetes ou viagens para acompanhar a sua equipa.

A área de jogo online está fortemente ligada ao desporto através das apostas. Este negócio é na maior parte dos casos disponibilizado por terceiros através de nos *websites* dos clubes e abranje um leque diversificado de clubes e competições desportivas. É uma vertente de entretenimento que poderá evoluir e desempenhar no futuro um papel mais importante para os clubes (como ainda sucede entre nós com o caso do Bingo).

Seguimos até ao momento a proposta de Riva (2004, 167) relativa à diversidade de *sponsors*. Não foi nesta parte considerado o caso dos Media Partners, em virtude desta análise ter sido realizada no capítulo anterior, quando apreciámos as receitas dos clubes na categoria de transmissões televisivas e novos *media*.

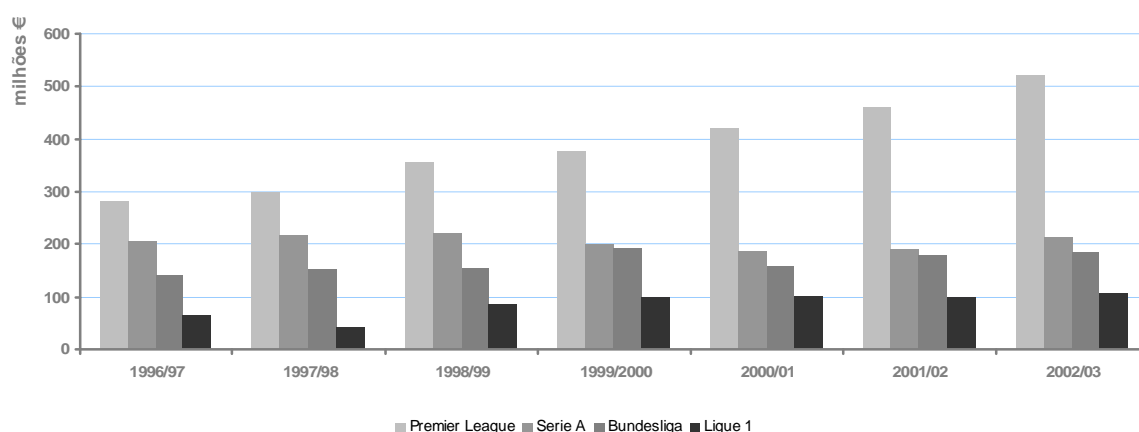
Vamos de imediato analisar os indicadores relativos às receitas de bilheteira e exploração dos estádio.

3.3.3. Exploração dos estádios

De acordo com os resultados do estudo da *DELOITTE* (2004), o volume das receitas com a exploração dos estádios aumentou ao longo do período de 1996 a 2003 na *Premier League*, e não teve uma tendência estável nas restantes.

Este tipo de receita tem diminuído o seu peso relativo no total do volume de vendas da generalidade das Ligas analisadas, atingindo no caso da *Premier League* em 2002/2003 os 29%, na *Serie A* os 18%, na *Bundesliga* os 17% e na *Ligue 1* os 15% (Gráfico 12).

GRÁFICO 12 – RECEITAS DE BILHETEIRA NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1996 A 2003)

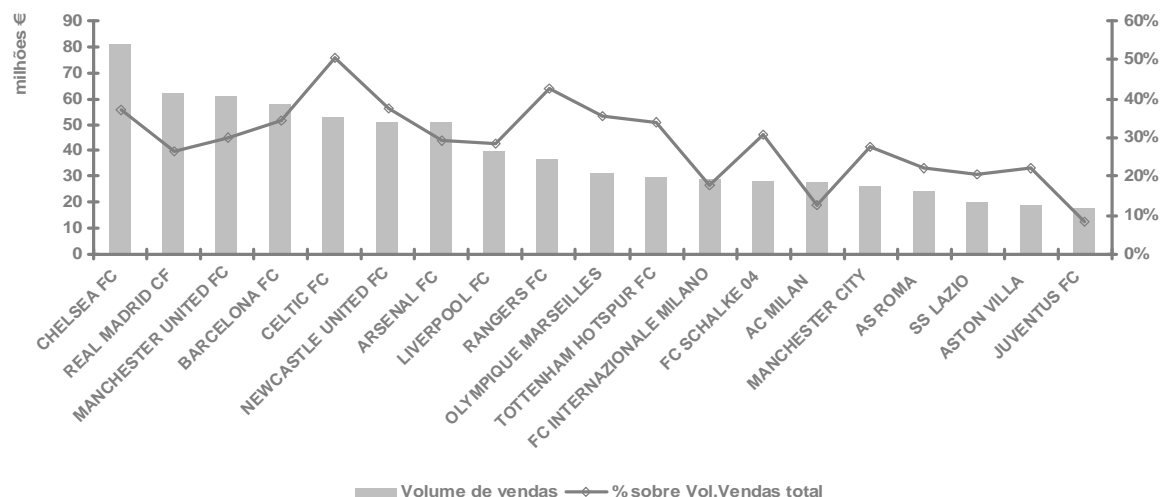


Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, “Annual Review of Football Finance 2002/2003”, Appendices, 2004, 18 (Adaptado).

Relativamente aos vinte clubes de futebol mais ricos da Europa (Gráfico 13), a dependência desta fonte de receita é maior no *CELTIC*, em que contribuem para 50% do total de receitas. No extremo oposto está o *JUVENTUS FC* com apenas 8% de contribuição.

GRÁFICO 13 – RECEITAS DE BILHETEIRA – 20 CLUBES EUROPEUS MAIS RICOS (2002/2003)



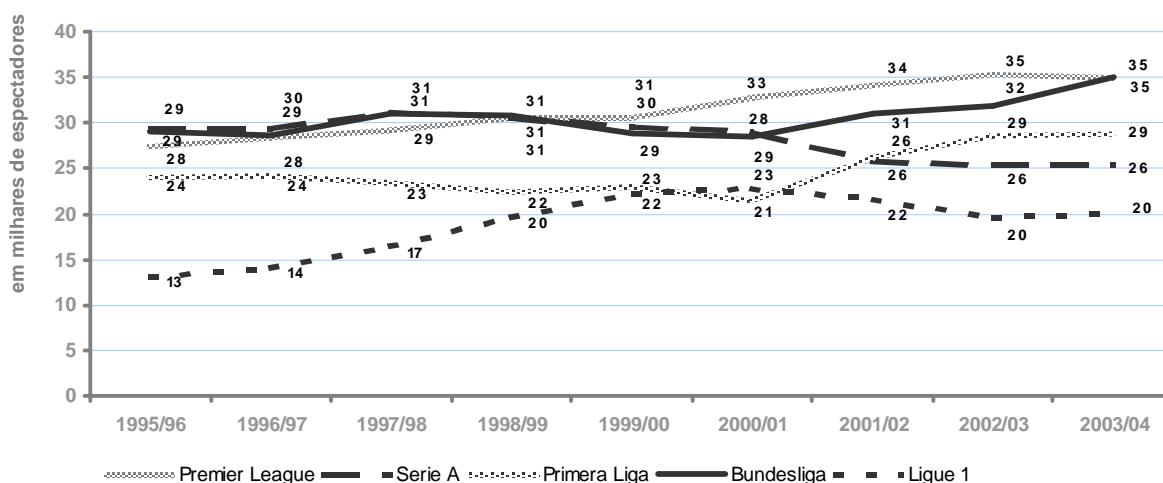
Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€).

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004, Adaptado.

Um indicador revelador da capacidade de clubes em atrair adeptos consiste na assistência aos jogos de futebol. O gráfico seguinte mostra a evolução recente no período de 1995 a 2004 relativa ao nº médio de assistência por jogo nas cinco principais Ligas europeias. Esta figura serve para completar os elementos relativos ao volume de vendas de bilheteira já apresentados.

Como se comprova, na *Premier League*, a tendência crescente na receita de bilheteira é acompanhada de uma evolução positiva no nº médio de espectadores por jogo, a qual se verifica com menor expressão na *Bundesliga* e *Primera Liga*.

GRÁFICO 14 – ASSISTÊNCIA MÉDIA/JOGO NAS PRINCIPAIS LIGAS EUROPEIAS (1995 A 2004)



Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003" 2004, 15, (Adaptado).

À semelhança do que fizemos nos capítulos anteriores, iremos considerar o caso particular dos clubes de futebol. Neste sentido efectuámos a análise do mesmo indicador para os clubes de futebol com mais de 30.000 espectadores por jogo na época 2003/2004 (Tabela 21).

TABELA 21 – CLUBES COM Nº MÉDIO DE ASSISTÊNCIAS SUPERIOR A 30.000 (2003/2004)

Equipa	Liga	Nº assistência
MANCHESTER UNITED FC	Premier League (13)	67.641
NEWCASTLE UNITED FC		51.966
MANCHESTER CITY FC		46.864
LIVERPOOL FC		42.706
CHELSEA FC		41.234
EVERTON FC		38.837
ARSENAL FC		38.079
LEEDS UNITED FC		36.666
ASTON VILLA		36.622
TOTTENHAM HOTSPUR FC		34.876
SOUTHAMPTON FC		31.699
LEICESTER CITY FC		30.983
MIDDLESBROUGH		30.398
BORUCIA DORTMUND	Bundesliga (10)	79.647
FC SCHALKE 04		61.141
BAYER MUENCHEN FC		55.471
HAMBURGER SV		48.275
VFB STUTTGART		43.270
1.FC KOELN		40.035
1.FC KAISERSLAUTERN		38.620
WERDER BREMEN		37.495
HERTHE BERLIN		35.088
VFL BORUSSIA MOENCHENGLADBACH		32.276
REAL MADRID CF	Primera Liga (7)	69.203
BARCELONA FC		67.583
VALENCIA FC		46.263
ATLETICO D EMADRID		44.368
FC SEVILLA		35.289
BETIS SEVILLA		32.713
ATHLETIC BILBAO		32.579
AC MILAN	Serie A (5)	63.245
FC INTERNAZIONALE MILANO		58.352
SS LAZIO		49.341
AS ROMA		46.458
JUVENTUS FC		34.365

Equipa	Liga	Nº assistência
OLYMPIQUE MARSEILLES	Ligue 1 (5)	51.649
PARIS SAINT GERMAIN		38.811
OLYMPIQUE LYONNAIS		35.997
RC DE LENS		34.726
FC NANTES ATLANTIQUE		30.778

Fonte: www.lfp.es, www.lega-calcio.it, www.bundesliga.de, www.premierleague.com, www.footpro.fr

O *BORUSSIA DORTMUND* é o clube com maior média de assistência por jogo, ultrapassando o *MANCHESTER UNITED FC* e o *REAL MADRID CF* que no entanto estão em posição dominante nas respectivas Ligas. Os clubes britânicos com médias superiores a 30.000 espectadores por jogo são treze, ao passo que os alemães são dez, e os espanhóis apenas sete. Analisando os dados completos relativos a este indicador (ver Anexo 7.4), verifica-se que dos 95 clubes em análise os lugares de topo na média de assistência são ocupados por clubes da *Premier League*, *Bundesliga* e alguns da *Primera Liga*, e a generalidade dos clubes franceses e italianos ocupam os lugares inferiores no *ranking*.

O nível médio de assistência mais elevado que se verifica nos clubes britânicos e alemães, e em alguns clubes espanhóis e italianos, não é alheio à substancial melhoria de condições de acolhimento dos recintos desportivos ocorrida um pouco por toda a Europa (e recentemente em Portugal), a qual foi em parte impulsionada pelos rigorosos condicionamentos da *FIFA/UEFA* para a utilização de recintos desportivos nas competições que organiza, e pelas consequências da tragédia ocorrida no *Hillsborough Sheffield Stadium* (Reino Unido) em 1989, em que faleceram 96 adeptos.

A generalidade dos clubes reconhece que a inovação e o desenvolvimento de novas e melhores infra-estruturas para acolhimento aos adeptos são críticas no desenvolvimento da sua estratégia comercial e crescimento do volume de negócios (Annual Report 2004 do *MANCHESTER UNITED FC* e *JUVENTUS FC*). Por essa razão os clubes procuram a melhor rentabilização comercial dos estádios em dias de jogo, através do desenvolvimento de produtos e serviços de restauração, lazer e entretenimento, ou na inovação em lugares especiais e camarotes com serviços de valor acrescentado, e destinados principalmente ao segmento empresarial.

A necessidade de rentabilizarem estas estruturas físicas, leva a que os clubes também criem produtos e serviços que tomem partido da associação física e emocional ao estádio e ao clube. Verifica-se assim que entre os 20 clubes mais ricos da Europa (*DELOITTE*, 2004), existe um aproveitamento sistemático e extensivo dos seus estádios de futebol, seja nos dias de jogo ou em outros dias, como forma de aproveitamento e rentabilização dessas infra-estruturas.

Entre diversos exemplos pode salientar-se estádios com museus alusivos ao clube, como é o caso do *REAL MADRID CF* ou *BARCELONA FC*, de centros de congressos e serviços de restauração, como é o caso do *MANCHESTER UNITED FC* e o *BORUSSIA DORTMUND* ou

centros de lazer para o público em geral através de cinemas, zonas de entretenimento e restauração, como é o caso do *CHELSEA FC* (e entre nós do *SPORTING CP* com o *Alvaláxia*).

De acordo com o relatório *Deloitte Football Finance* (2003, 49), os clubes britânicos são reconhecidos como os que têm melhores condições e sucesso na exploração e aproveitamento dos seus estádios, e são também em toda a Europa os que mais investimentos têm realizado em prol da melhor satisfação e conforto dos adeptos. Esta nova perspectiva gerou um total de investimentos em melhorias ou ampliações dos estádios, a qual ascendeu no período de 1991 e 2002 a 1,5 biliões £, das quais cerca de 1 bilião £ foi gasto pelos clubes da *Premier League*.

Na Tabela 22 resumem-se os principais investimentos realizados pelos clubes da *Premier League* entre 1994 e 2002.

TABELA 22 – INVESTIMENTOS EM ESTÁDIOS PELOS CLUBES INGLESES (1994 A 2002)

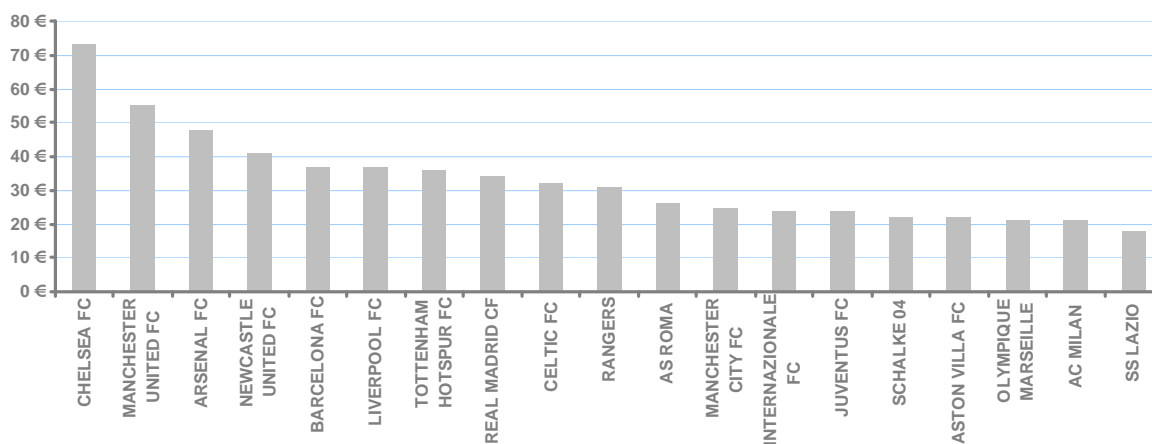
Clubes com aumentos de capacidade acima de 10.000	MANCHESTER UNITED FC (133,9£)	NEWCASTLE UNITED FC (101,0£)
Clubes com aumentos de capacidade até 5.000	CHELSEA FC (115,3£) IPSWICH TOWN (17,2£) ASTON VILLA FC (40,1£)	WEST HAM UNITED FC (39,4£) LIVERPOOL FC (45,5£) CHARLTON ATHLETIC (8,8£)
Clubes que construíram novos estádios	LEICESTER CITY (57,5£) SUNDERLAND (47,3£) MANCHESTER CITY* PORTSMOUTH* ARSENAL FC*	BOLTON WANDERERS (52,8£) SOUTHAMPTON (41,0£) LIVERPOOL FC*

* Clubes com novos estádios em construção.

Fonte: Deloitte, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", 2004, Adaptado

Não é pois de surpreender que, de acordo com o mesmo estudo, sejam os clubes britânicos a liderar o ranking de receita média por espectador e por jogo. Este indicador traduz a despesa média em que um espectador incorre na assistência a um jogo, incluindo o preço do bilhete e outros serviços como bebidas e alimentação (Gráfico 15).

**GRÁFICO 15 – RECEITA MÉDIA/ESPECTADOR - 20 CLUBES EUROPEUS MAIS RICOS
(2003/2004)**

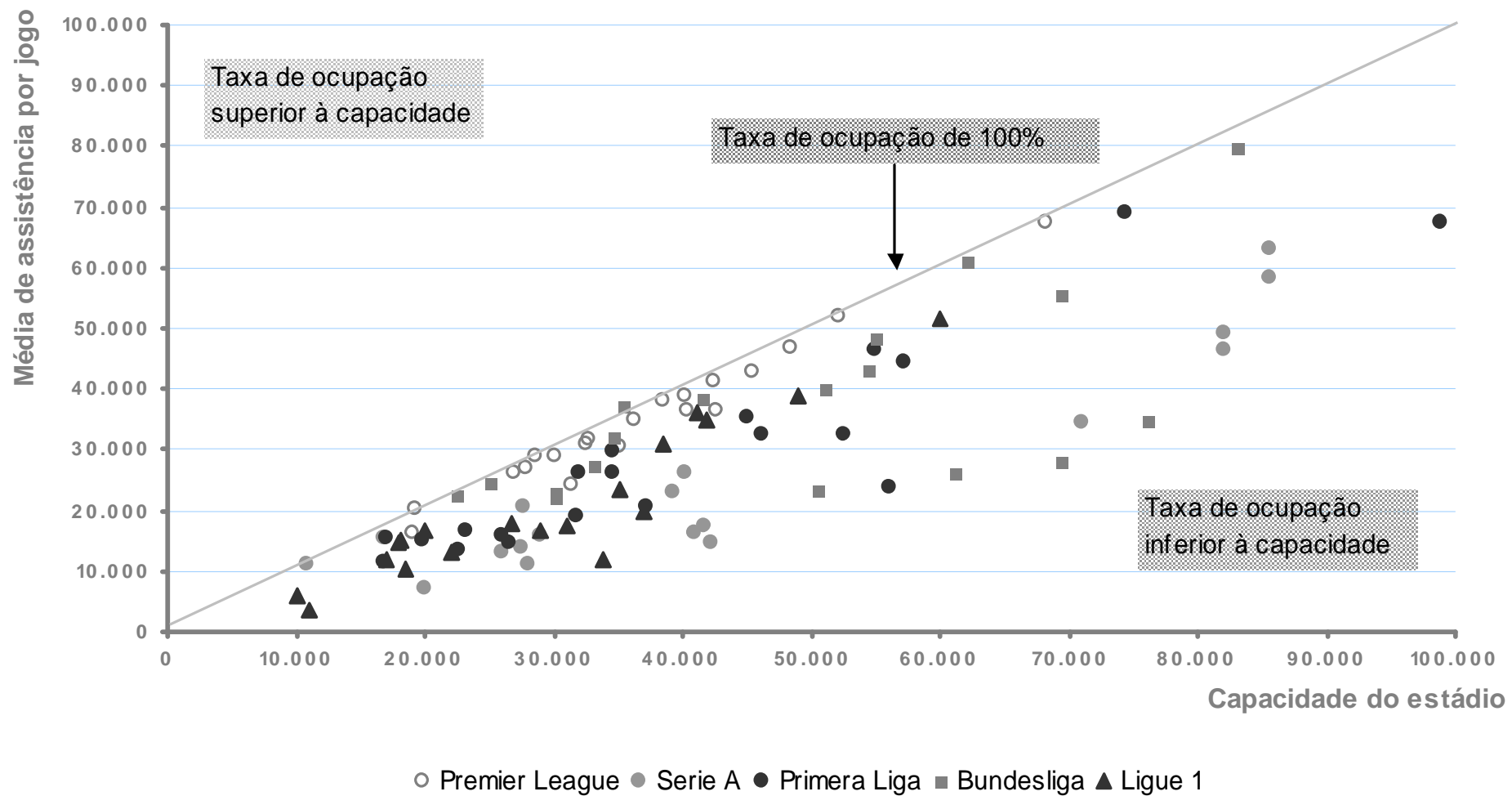


Nota: Os valores em libras esterlinas foram convertidos para Euros à taxa de câmbio de 30 de Junho de 2003 (1£=1,437€)

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004, Adaptado.

Completando a análise que temos vindo a efectuar, relacionada com a exploração dos estádios, reunimos um outro indicador que realça a capacidade dos clubes ingleses em atrair adeptos. Trata-se da taxa de ocupação nos estádios de clubes da *Premier League*, que é em média superior às restantes Ligas. Na época 2003/2004 atingiu os 95%, face a 79% na Alemanha, 71% em Espanha, 67% em França e 58% em Itália. O Gráfico 16 procede a uma comparação entre a média de assistência por jogo e a capacidade dos estádios, evidenciando os que têm uma taxa de ocupação mais elevada.

GRÁFICO 16 – TAXA DE OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS, POR CLUBE (2003/2004)



Fonte: www.lpf.es, www.lega-calcio.it, www.bundesliga.de, www.premierleague.com, www.footpro.fr, www.stadiumguide.com, Adaptado.

Para completar este tipo de análise discriminamos os clubes com uma taxa de ocupação do estádio superior a 90%, na época 2003/2004 (Tabela 23).

**TABELA 23 – CLUBES COM TAXA DE OCUPAÇÃO DOS ESTÁDIOS SUPERIOR A 90%
(2003/2004)**

Equipa	Liga	% Ocup.
BAYER LEVERKUSSEN	Bundesliga (6)	100%
FC SCHALKE 04		99%
SC FREIBURG		98%
BORUSSIA DORTMUND		96%
VFL BORUSSIA MOENCHENGLADBACH		94%
1.FC KAISERSLAUTERN		93%
NEWCASTLE UNITED FC	Premier League (14)	100%
MANCHESTER UNITED FC		99%
ARSENAL FC		99%
CHARLTON ATHLETIC		98%
CHELSEA FC		97%
SOUTHAMPTON FC		97%
BIRMINGHAM CITY		97%
EVERTON FC		97%
MANCHESTER CITY FC		97%
TOTTENHAM HOTSPUR FC		96%
BOLTON WANDERERS		96%
LEICESTER CITY FC		95%
LIVERPOOL FC		94%
LEEDS UNITED FC		91%
REAL MADRID CF	Primera Liga (1)	93%
SIENA	Serie A (2)	100%
MODENA		92%

Fonte: www.lfp.es, www.lega-calcio.it, www.bundesliga.de, www.premierleague.com, www.footpro.fr, www.stadiumguide.com, (Adaptado).

Estes dados comprovam a liderança dos clubes britânicos, que registam em maior número as taxas de ocupação mais elevadas (treze clubes da *Premier League* têm um valor superior a 90%), sendo que apenas sete clubes alemães se situam no mesmo grupo. No caso extremo situam-se os clubes italianos e espanhóis. Esta situação parece estar de acordo com outros indicadores utilizados, nomeadamente o número médio de assistência nos estádios.

3.3.4. Visão de conjunto

A análise precedente permitiu apreciar a importância de diversos indicadores no sucesso da actividade comercial dos clubes em torno da exploração da sua *Marca*. Importa neste momento destacar os aspectos mais relevantes desta apreciação.

- Como demonstrámos, o Clube que tem um melhor desempenho em termos da receita com as transmissões televisivas em termos absolutos é o *AC MILAN*, que na época 2003/2004 arrecadou cerca de 134 milhões €, seguido de perto pelo *JUVENTUS FC* com 130 milhões € e o *FC INTERNAZIONALE MILANO* com 103 milhões €.
- Já no que respeita a diversidade de canais de *media* explorados pelos clubes, o domínio passa para clubes britânicos e espanhóis, como é o caso do *MANCHESTER UNITED FC* e o *CHELSEA FC*, ou o *REAL MADRID CF* e o *BARCELONA FC*, além do *AC MILAN* e *RANGERS FC*.
- Por sua vez, os clubes que na época 2003/2004 tiveram maior volume de receitas em publicidade, *merchandising* e licenciamentos foram o *BAYERN MUENCHEN FC* com 105 milhões €, seguido do *REAL MADRID CF* com 86 milhões €.
- No entanto, os clubes que mais se destacam na diversificação em termos de áreas de negócio são clubes britânicos como o *MANCHESTER UNITED FC* ou o *MANCHESTER CITY FC*.
- Em termos da exploração dos estádios e relativamente à época 2002/2003, os clubes que mais se destacam na capacidade de gerarem receita por espectador e por jogo são o *CHELSEA FC* com 73€, seguido do *MANCHESTER UNITED FC* com 55€.
- O *CHELSEA FC* ocupa também a primeira posição em termos da receita de bilheteira em valores absolutos, atingindo nesta época os 81 milhões €, seguido do *REAL MADRID CF* com 62 milhões € e do *MANCHESTER UNITED FC* com 61 milhões €.
- O clube que em absoluto tem a maior assistência por jogo é o *BORUSSIA DORTMUND* com uma média que ronda os 80.000 espectadores, seguido pelo *REAL MADRID CF* com 69.000 e o *MANCHESTER UNITED FC* com 68.000.
- Em termos de taxa de ocupação dos estádios o destaque vai para o *BAYER LEVERKUSEN*, o *NEWCASTLE UNITED FC* e o *SIENA* com média de 100%.

Estas constatações são relevantes para a construção da matriz teórica de análise do nosso estudo de caso, que vamos realizar no capítulo seguinte.

4. CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO

“All human history moves towards one great goal”

James Joyce

De acordo com a metodologia expressa na introdução deste trabalho, a nossa análise vai agora incidir sobre um objecto determinado, ou seja o caso concreto de um clube desportivo com uma equipa de futebol profissional masculina, no escalão sénior, a qual competiu na época 2004/2005 no campeonato nacional de futebol – 1ª divisão (*SUPERLIGA*), estando relegado para a 2ª divisão (*LIGA DE HONRA*) na época 2005/2006.

Esta perspectiva está de acordo com o referido em Bogdan e Bilken (1994, 90), em que após uma fase de exploração alargada, delimitamos a nossa área de trabalho “para uma área mais restrita de análise dos dados coligidos”. Ao preferirmos este tipo de abordagem estamos conscientes de que a nossa investigação ganha “no plano da profundidade e da qualidade da informação recolhida” (cf. Gazeneuve e Victoroff, 1982, 388), permitindo através dos resultados obtidos uma melhor compreensão da importância da gestão da *Marca* em organizações desportivas, mesmo de dimensões reduzidas.

4.1. O Sport Clube Beira-Mar

O *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* foi fundado em 1922 e é um clube eclético, incentivando e desenvolvendo a prática de diversas modalidades desportivas profissionais e amadoras, e que em termos desportivos tem maior expressão no distrito de Aveiro. Tem natureza jurídica de uma associação com uma base de 7.300 associados (Junho 2004).

O clube emprega mais de 30 funcionários de serviços administrativos e apoio às modalidades de formação e profissionais, e mais de 40 monitores nas diversas modalidades desportivas amadoras.

Tem como infra-estruturas sob a sua gestão directa um complexo de Piscinas com uma piscina coberta de 25 metros e uma olímpica descoberta de 50 metros, um Pavilhão Gimno-Desportivo para a prática de futsal, basquetebol, boxe e judo, e o Estádio Mário Duarte em Aveiro, com capacidade para 15.000 espectadores e campos de treino anexos. O clube transferiu-se recentemente para o novo Estádio Municipal de Aveiro – Mário Duarte, onde tem sediados os seus serviços administrativos e todas as áreas técnicas afectas ao futebol profissional.

Em termos de modalidades desportivas o clube desenvolve:

- Futebol profissional (masculinos) – campeonato nacional da 2ª divisão (Liga de Honra)
- Futebol formação (masculinos) – 160 atletas em diversos escalões
- Natação (masculinos e femininos) – 300 atletas competição e pré competição
- Basquetebol (masculinos e femininos) – 70 atletas em diversos escalões
- Futsal (masculinos) – 40 atletas em diversos escalões
- Boxe (masculinos) – 10 atletas
- Judo (masculinos) – 40 atletas

As últimas épocas ficaram marcadas por um relativo equilíbrio na gestão financeira do clube, sendo um dos únicos em Portugal que apresenta resultados contabilísticos positivos desde há 4 épocas sucessivas. Para melhor compreensão apresentam-se alguns detalhes do relatório e contas do clube relativamente à época 2003/2004.

Analisando desenvolvidamente as diversas rubricas dos custos do exercício, constata-se primeiro que estes ascenderam globalmente a 4.880.609,63 €, destacando-se os custos operacionais que se cifraram-se em 4.714.312,28 €, com um peso relativo na estrutura de custos de 96 % do seu total, tendo crescido em relação à época passada em 6%. Para o efeito contribuíram as rubricas: “deslocações e estadas” (381.958,86 €), “remunerações ao pessoal” (2.939.780,93 €), e “encargos sobre remunerações” (140.152,02 €).

Os custos financeiros no montante de 84.394,46 €, compreendem os custos de financiamento normal do clube, e a provisão criada para fazer face à perda de valor da participação detida na sociedade *Aveiro-Basket* no valor de 44.891,80 €. Já os custos extraordinários, atingiram no exercício o valor de 81.902,89 €, com um peso relativo na estrutura de custos de 2 %, com predominância da rubrica “correções relativas a exercícios anteriores”.

O total dos proveitos ascendeu a 5.201.774,07 €, destacando-se os proveitos e ganhos operacionais que se cifraram em 4.408.189,77 €, e que têm um peso relativo na estrutura de proveitos de 85 % do seu total. Para o efeito contribui o peso relativo das seguintes rubricas: “proveitos com sócios” (492.803,45 €), “ingressos actividade desportiva” (783.597,00 €), “direitos de transmissão televisiva” (1.583.132,98 €), “subsídios à exploração” (280.213,02 €) e “publicidade” (437.526,35 €). Os proveitos e ganhos extraordinários, no montante de 773.249,83 €, têm um peso relativo na estrutura de proveitos de 15 %, tendo contribuído para o efeito a rubrica “alienação de direitos desportivos” (700.000,00 €).

Da breve análise dos custos e proveitos reconhecidos no exercício, é possível extrair a informação que evidenciamos comparativamente no quadro seguinte, podendo-se constatar uma evolução positiva do desempenho do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* ao longo dos últimos anos (Tabela 24):

TABELA 24 – RESULTADOS FINANCEIROS DO SC BEIRA-MAR (2001 A 2004)

Resultados	2003/2004 12 meses	2002/2003 12 meses	2002 6 meses	2001 12 meses
Res. Operacionais	-306.122,51	71.664,22	-233.103,34	-162.296,46
Res. Financeiros	-64.059,99	-39.094,71	-14.733,36	-7.124,56
Res. Correntes	-370.182,50	32.569,51	-247.836,70	-169.421,02
Res. Extraordinários	691.346,94	21.837,66	-84.072,12	706.967,77
Res. Líquidos	321.164,44	54.407,17	-331.908,82	537.546,75

Fonte: SC Beira-Mar, "Relatório e Contas 2003/2004", 2004

O activo líquido do clube na época de 2003/2004, aumentou 29 %, passando de 1.222.609,35 € para 1.576.381,41 €, destacando-se um crescimento significativo das dívidas de terceiros de curto prazo na ordem dos 52%, que passaram de 563.816,06 € para 858.851,67 €

O passivo do Sport Clube Beira Mar na época de 2003/2004, aumentou 17 %, passando de 2.672.041,47 € para 3.120.314,05 €, sendo essa variação resultado do aumento das dívidas a terceiros de curto prazo em 28% e dos acréscimos e diferimentos em 61%.

Já os Capitais Próprios, evoluem num contexto de valores negativos, tendo passado de 1.449.432,12 € para 1.543.932,64 €, destacando-se a correcção aos Resultados Transitados, como consequência da rectificação ao reconhecimento do prémio de assinatura da prorrogação do contrato da PPTV efectuado em base caixa no exercício de 2002/2003.

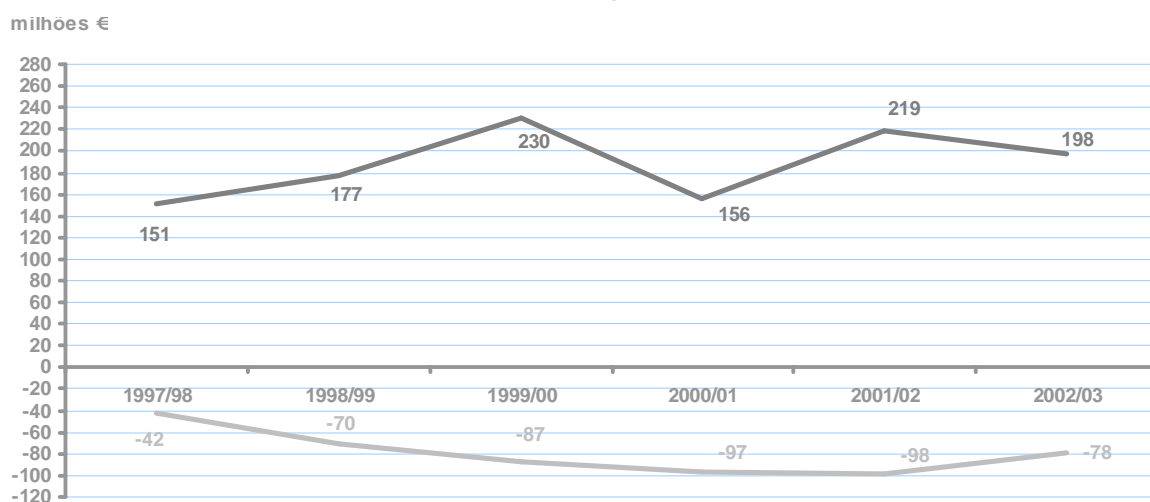
À semelhança do que efectuámos na análise precedente, em que considerámos diversos níveis de observação, vamos apresentar alguns indicadores relacionados com a competição da *SUPERLIGA*, na qual o clube participou.

4.2. A Superliga

A *SUPERLIGA*¹⁴ é a denominação do campeonato nacional de futebol profissional da 1ª divisão (divisão principal), organizado e regulamentado pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, e no qual participam 18 clubes. O *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* competiu regularmente nesta competição principal até à época 2004/2005, data em que foi relegado para a 2ª divisão (à semelhança do que já tinha acontecido no passado).

Como realizámos anteriormente, apresentam-se dois dos indicadores (volume de vendas e resultados operacionais) considerados relevantes para uma melhor compreensão da situação desta competição em relação às principais Ligas europeias já referidas.

GRÁFICO 17 – VOLUME DE VENDAS E RESULTADOS OPERACIONAIS NA SUPERLIGA (1997 A 2003)



Nota: Volume de negócios excluindo transferência de jogadores.

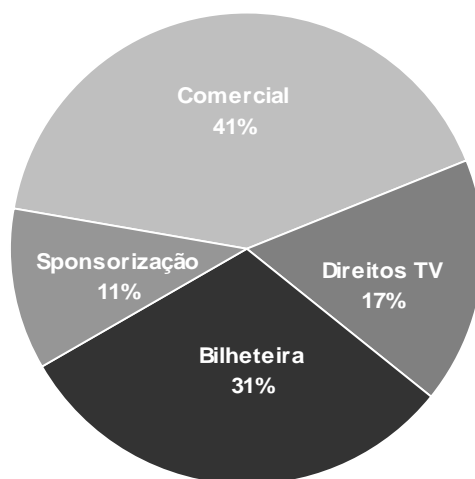
Fonte: Deloitte, “As Finanças do Futebol Profissional 2002/2003”, 2004, 8, (Adaptado).

O volume de vendas total dos clubes da *SUPERLIGA*, ascendeu a 198 milhões € em 2002/2003 (excluindo transferências de jogadores), e representa apenas 1,9% do mercado global de futebol Europeu. Embora mais reduzido, este valor aproxima-se contudo do volume de vendas da *Ligue 1* (França) na mesma época, o qual ascendeu a 689 milhões €. Por sua vez o valor dos resultados operacionais na *SUPERLIGA* ascendeu a cerca de 78 milhões € negativos em 2002/2003, próximo do obtido pela *Ligue 1*, com cerca de 61 milhões €.

¹⁴ Também conhecida por *Superliga Galp Energia*.

À semelhança do que apresentámos na decomposição das receitas das principais Ligas europeias em 2002/2003, apresenta-se de seguida a decomposição das receitas na *SUPERLIGA* na mesma época (Gráfico 18).

GRÁFICO 18 – DECOMPOSIÇÃO DE RECEITAS NA SUPERLIGA (2002/2003)



Nota: As receitas com bilheteira incluem as quotizações de associados.

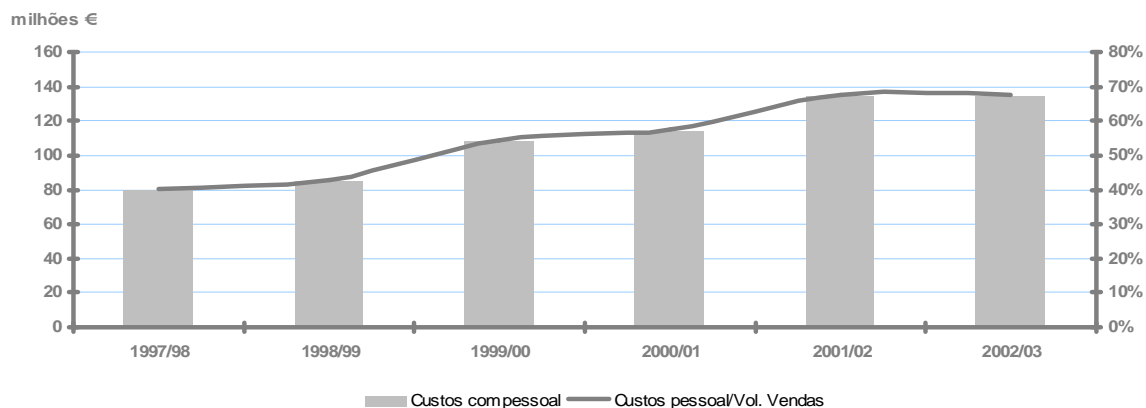
Fonte: Deloitte, “As Finanças do Futebol Profissional 2002/2003”, 2004, 18 (Adaptado).

Esta distribuição aproxima-se da repartição relativa das receitas na *Premier League* (Gráfico 4). Na *SUPERLIGA*, à semelhança das principais Ligas europeias, as receitas com transmissões televisivas são fundamentais para os clubes, embora não tenham um peso tão excessivo como por exemplo na *Serie A* (55%) ou *Ligue 1* (52%).

As receitas com bilheteira têm um peso muito forte no volume de vendas dos clubes, aproximado ao da *Premier League* (44%). Por sua vez as receitas com publicidade têm o menor peso relativo quando comparadas com as restantes Ligas (cf. Gráfico 4).

Conforme já referido, a rubrica de custos com o pessoal é a mais significativa na estrutura de custos dos clubes. Apreciando os custos com o pessoal dos clubes da *SUPERLIGA* (Gráfico 19), a qual ascendeu a 134 milhões € na época 2002/2003, verifica-se que se aproximam igualmente da *Ligue 1* (cf. Gráfico 5).

GRÁFICO 19 – ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS COM PESSOAL NA SUPERLIGA (2000 A 2003)



Fonte: Deloitte, “As Finanças do Futebol Profissional 2002/2003”, 2004, 8 (Adaptado).

A média da *SUPERLIGA* do quociente entre custos com pessoal e volume de vendas na época 2002/2003 foi de 68%. Apesar deste indicador revelar uma descida em termos relativos, mostra ainda um peso excessivo desta rubrica de custos, face ao verificado nas principais Ligas europeias como a *Ligue 1* (68%), *Primera Liga* (72%) e *Serie A* (74%).

Vamos proceder de imediato à análise dos processos de valorização da *Marca* referindo-nos ao nosso “estudo de caso” sobre o *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*.

4.3. Análise dos processos de valorização da *Marca*

Como fizémos anteriormente no Capítulo 3, vamos seguir a mesma ordem para análise dos processos de valorização da *Marca* do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*.

4.3.1. Credibilidade

A credibilidade é como foi notado, o primeiro dos processos de valorização da *Marca* que identificámos. Neste caso, apresentamos o palmarés de classificações desportivas obtidas pelo clube na competição da 1ª divisão do campeonato nacional de futebol, no período de 1961/62 a 2003/2004 (Tabela 25).

TABELA 25 – PALMARÉS DO SC BEIRA-MAR NA COMPETIÇÃO PRINCIPAL EM PORTUGAL

1961/62 - 11º - 21P	1989/90 - 11º - 29P
1965/66 - 11º - 18P	1990/91 - 6º - 36P
1966/67 - 14º - 14P	1991/92 - 8º - 32P
1971/72 - 13º - 23P	1992/93 - 8º - 32P
1972/73 - 12º - 23P	1993/94 - 14º - 29P
1973/74 - 14º - 21P	1994/95 - 17º - 21P
1975/76 - 13º - 21P	1998/99 - 16º - 33P
1976/77 - 15º - 23P	2000/01 - 8º - 49P
1978/79 - 12º - 24P	2001/02 - 11º - 39P
1979/80 - 15º - 20P	2002/03 - 13º - 39P
1988/89 - 15º - 33P	2003/04 - 11º - 41P

Nota: Elementos representados: época desportiva, classificação final e nº de pontos.

Fonte: www.beiramar.pt

Em termos desportivos o clube tem conseguido nas últimas épocas garantir a presença da sua equipa principal na 1ª divisão do campeonato nacional de futebol. A presença na *SUPERLIGA* tem sido regular desde a época 2000/2001, e a classificação média obtida até à época 2003/2004 foi a 11ª posição, sendo que na sua história nunca obteve uma posição acima da 6ª.

O feito desportivo mais notório na história do clube foi a conquista do título da Taça de Portugal frente ao *CAMPOMAIorense* em 1998/99, o qual lhe deu acesso às competições da Taça *UEFA*. Apesar de não ter passado a 1ª eliminatória frente ao *VITESSE* (Arnheim), esta foi a sua primeira e única experiência nas competições europeias.

Estes resultados mostram que a credibilidade do clube do ponto de vista desportivo não é muito relevante no contexto das competições nacionais, sendo praticamente inexistente no panorama europeu.

Uma análise crítica da postura do clube neste domínio, revela que mesmo assim tem apostado no desenvolvimento da formação em futebol, e integrado com alguma regularidade no seu plantel profissional atletas oriundos de escalões etários inferiores. Em termos de contratações de atletas séniores, o clube está limitado por uma capacidade financeira reduzida, o que condiciona de certa

forma a possibilidade de adquirir e remunerar atletas mais caros, e que garantam à partida uma melhor capacidade e desempenho desportivo.

4.3.2. Liderança

Sendo a liderança apreciada pela base de sustentação do clube em termos de associados, regista-se que o número de sócios ascendia a cerca de 7.300 no início da época desportiva 2004/2005¹⁵.

Nos clubes da *SUPERLIGA* a média de associados por clube no início da época desportiva 2004/2005 era de 25.000 associados, sendo o *FC PORTO* o clube com o maior número de associados que totalizavam na época 2003/2004 cerca de 105.000¹⁶, o *MOREIRENSE FC* com o menor totalizando cerca de 2.300¹⁷.

O clube é um dos mais representativos da região centro, tendo como principais concorrentes entre os clubes da 1ª divisão e respeitante à base de associados por área de residência, a *ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DE COIMBRA OAF*, o *FC PORTO* e *BOAVISTA FC*. Tratando-se de um clube sediado na capital de Distrito de uma região com forte desenvolvimento económico, como é a região de Aveiro, faz sentido comparar o número de associados do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* com clubes que estão localizados em contextos geográficos e económicos semelhantes (Tabela 26).

TABELA 26 – NÚMERO DE SÓCIOS DE CLUBES E POPULAÇÃO RESIDENTE POR DISTRITO

Clube	Sócios	População residente Distrito em 2001	Nº Sócios/ Pop.residente
SC BEIRA-MAR	7.300	713.575 (Aveiro)	1,0%
AAC OAF	17.800	441.204 (Coimbra)	4,0%
VITÓRIA FC	13.000	788.459 (Setúbal)	1,6%
UD LEIRIA	5.500	459.426 (Leiria)	1,2%
SC BRAGA	16.000	831.366 (Braga)	1,9%

Fonte: www.galpennergia.com, www.ine.pt

Comparando o rácio entre nº de sócios dos clubes e a população residente no distrito ao qual pertencem, constata-se existir algum desfasamento entre a realidade do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* e as outras realidades, com destaque para a *ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DE COIMBRA OAF*.

¹⁵ O clube não vende bilhetes de época mas apenas lugares cativos para sócios. O número de sócios cativos é de cerca de 400. Os restantes sócios têm como principal regalia um desconto no ingresso para assistirem a jogos e totalizam 6.600. Existe a categoria de sócios de clube, que são aqueles que não têm nenhuma vantagem especial em termos de acesso aos jogos de futebol e representam cerca de 300 indivíduos.

¹⁶ Fonte: *DELOITTE*, "As Finanças do Futebol Profissional - época 2003/2004", Lisboa, 2004.

¹⁷ Fonte: www.galpennergia.com

Assumindo que a grande maioria dos sócios destes clubes residem nos respectivos Distritos, constata-se que o *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* deveria ter pelo menos um rácio situado na ordem dos 2% para estar ao nível dos restantes Clubes analisados, o que significaria ter uma base de apoio de cerca do dobro dos actuais associados.

Sendo a liderança igualmente apreciada pelo número de filiais do clube em território nacional ou no estrangeiro, verifica-se que no casos do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* não existe uma política institucional nesse sentido, apesar de Aveiro ser um dos Distritos do continente com maior número de emigrantes residentes em países estrangeiros, nomeadamente nos Estados Unidos da América, onde desde há longa data está fixada uma forte comunidade de emigrantes oriundos desta região ribeirinha (cf. Arroiteia, 1983).

Existe uma comunidade de emigrantes em Newark (Estados Unidos da América, estado de Nova Jersey), com a qual o clube tem estabelecido contactos pontuais e intercâmbios. Contudo não tem havido um aproveitamento deste relacionamento a um plano institucional ou comercial mais estreito.

Estes dados mostram que a liderança do Clube em termos da sua base de adeptos e sócios está abaixo do seu potencial e expectativas, considerando o contexto da região de Aveiro e o seu grau de desenvolvimento económico.

4.3.3. Extensão

Por extensão entende-se a capacidade do clube em gerar negócios em torno da exploração comercial da sua oferta primária e secundária.

4.3.3.1. Direitos de transmissão televisiva e novos media

Os direitos de transmissão televisiva dos jogos são negociados directamente pelo clube e cedidos à empresa PPTV, a qual gere a sua distribuição nos canais televisivos. Na época 2002/2003 o valor do contrato de cedência destes direitos ascendeu a cerca de 1,6 milhões €, representando 36% do volume de vendas do clube.

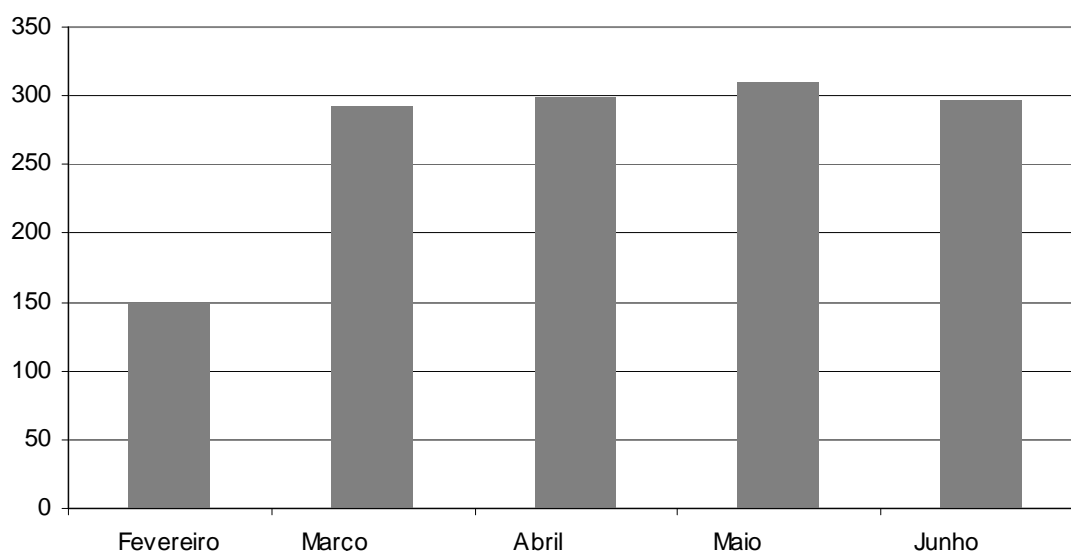
Nos clubes da *SUPERLIGA* o volume deste tipo de receitas ascendeu na mesma época a 49 milhões €, representando cerca de 25% do total do volume de vendas dos clubes (excluindo a venda de direitos sobre jogadores). Só os três grandes clubes (*SL BENFICA*, *FC PORTO* e *SPORTING CP*) realizaram um volume de vendas de 27 milhões €, representando o remanescente uma média de 1,5 milhões € por cada um dos restantes 15 clubes.

A presença do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* em termos de *media* não se resume apenas à televisão. Este canal de *media* é contudo o mais importante pelo alcance que permite dar à actividade desportiva do clube na competição de futebol profissional, e fundamentalmente pela dependência que gera em termos do financiamento da sua actividade.

Complementarmente a este meio de divulgação, o clube tem uma publicação em formato papel sob a forma de encarte, a qual é distribuída gratuitamente com o jornal diário local nos dias de jogos em casa, e com uma tiragem média de 5.000 exemplares.

O aproveitamento das novas tecnologias de informação não passou despercebido e o *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*, que apostou também na abertura de mais um canal de ligação com os sócios, adeptos e comunidade em geral. A divulgação quotidiana da sua actividade, o anúncio de actividades e os comunicados da Direcção que têm um espaço próprio no site oficial, gerido internamente (www.beiramar.pt), o qual está exclusivamente em língua portuguesa. Esta iniciativa teve aceitação junto da comunidade internauta em geral, e nos Sócios e simpatizantes do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* que, paulatinamente, adoptaram a página como visita regular. Nos seis primeiros meses de actividade, o site teve uma média diária de cerca de 300 visitas (Gráfico 20).

GRÁFICO 20 – MÉDIA DE VISITAS DIÁRIAS AO WEBSITE WWW.BEIRAMAR.PT EM 2004



Fonte: SC Beira-Mar, "Relatório e Contas 2003/2004", 2004

Estas iniciativas evidenciam que o clube tem vindo a aproveitar os *media* de uma forma semelhante ao que é usual em termos de outros clubes desportivos: TV, *Internet* e imprensa escrita. Há contudo um aproveitamento aquém do possível em termos das actuais e novas tecnologias de comunicação existentes, como os serviços móveis e a criação de conteúdos pagos no próprio *website* (incluindo vídeo e áudio).

4.3.3.2. Publicidade, *merchandising* e licenciamentos

Complementarmente às receitas de transmissões televisivas e *media*, efectua-se a análise das receitas com publicidade e *merchandising*, as quais ascenderam na época 2003/2004 a cerca de 0,4 milhões €, representando 10% do volume de vendas do clube.

Nos clubes da *SUPERLIGA* o volume de vendas gerado por este tipo de receitas ascendeu na mesma época de 2002/2003 a 33 milhões €, representando cerca de 17% do total do volume de vendas dos clubes (excluindo a venda de direitos sobre jogadores).

Os três grandes clubes realizaram um volume de vendas nesta categoria de 20 milhões €, representando o remanescente uma média de 800.000,00 € por cada um dos restantes 15 clubes.

O Clube tem dois *sponsors* principais nos equipamentos de jogo, e alguns *sponsors* secundários com publicidade no estádio e no site da *Internet*.

O sponsor técnico é uma *Marca* internacional de equipamentos desportivos (*LEGEA*), e até recentemente o clube tinha tido acordos com *Marcas* de patrocinadores de equipamentos de menor dimensão e de cariz nacional (*ZICO* e *MPH*).

Em termos da exploração do *merchandising* o clube estabeleceu um acordo (ctualmente cessado) com uma empresa especializada nesta área de negócio, licenciando a exploração comercial da sua *Marca*.

O clube não tem estabelecidas parcerias ou licenciamento da sua *Marca* a terceiros para exploração de outras áreas de negócio.

Estas situações evidenciam que as receitas do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* em termos publicitários, venda de *merchandising* e licenciamentos estão aquém do seu potencial, embora tal não seja de surpreender considerando também que a sua base de apoiantes tal como foi registado anteriormente a propósito de liderança, é diminuta.

4.3.3.3. Exploração do estádio

As receitas com bilheteira no estádio ascenderam na época 2003/2004 a 1,2 milhões €, representando cerca de 29% do volume de vendas do clube. Este valor decompõe-se em quotizações de associados que representaram cerca de 0,5 milhões de €, e as receitas de bilheteira, que representaram cerca de 0,7 milhões €.

Nos clubes da *SUPERLIGA* o volume deste tipo de receitas ascendeu na mesma época (2003/2004) a 48 milhões €, representando cerca de 19% do total do volume de vendas dos clubes (excluindo a venda de direitos sobre jogadores).

Os três grandes clubes realizaram um volume de vendas de 39 milhões €, representando o remanescente uma média de 600.000,00 € por cada um dos restantes 15 clubes.

A assistência total nos jogos do clube foi, na época 2003/2004 de cerca de 67.000 espectadores, um acréscimo de cerca de 17.000 espectadores em relação à época anterior, e que se deveu à mudança para o Estádio Municipal de Aveiro em Janeiro de 2004. A receita média por espectador e por jogo ascendeu a 19,4€ na época 2003/2004.

Relativamente a esta época o valor mais elevado de receita média por espectador e por jogo foi atingido pelo *FC PORTO*, situando-se na ordem dos 34€, o *SPORTING CP* com 33€ e o *SL BENFICA* com 32€. Não é possível estabelecer uma comparação directa com os restantes clubes ditos pequenos, já que a fiabilidade dos indicadores disponíveis é reduzida.

O Clube iniciou a realização dos jogos da *SUPERLIGA* no novo Estádio Municipal de Aveiro em Janeiro de 2004. Este estádio foi construído para acolher os jogos do campeonato europeu do *EURO 2004*, sendo um estádio moderno e com funcionalidades inovadoras, principalmente quando comparado com o antigo estádio em que o Clube realizava os seus jogos desde há mais de 30 anos.

O novo Estádio Municipal de Aveiro tem uma capacidade de 30.000 lugares sentados, dos quais cerca de 500 em camarotes e 1.500 para jornalistas. Na época 2002/2003 a média de assistência a jogos foi de 4.000 espectadores por jogo, com uma taxa de ocupação que se situava nos 15%, relativamente aos jogos que se realizaram no antigo estádio (até Dezembro de 2003). Após a transferência dos jogos para o novo estádio, o que ocorreu em Janeiro de 2004, a taxa de ocupação média nos jogos realizados com os três grandes clubes, ascendeu a 40%, sendo que nos restantes jogos realizados com outros clubes, se situou nos 7%.

A exploração do estádio em dia de jogo é da responsabilidade do clube no que respeita a organização de jogos, embora a exploração directa de camarotes e serviços especiais, bem como dos bares de apoio é da responsabilidade da empresa municipal que gere o estádio (Estádio Municipal de Aveiro, E.M.).

4.3.3.4. Aplicação dos conceitos

Como referimos no início do nosso trabalho, este estudo visa compreender os processos geridos pelos clubes de futebol, e que potenciam a valorização da sua *Marca*.

Para o efeito definimos previamente uma metodologia de trabalho, com base na qual procurámos conhecer as boas práticas de gestão no futebol europeu, realizando uma análise de indicadores que abarcou as principais Ligas e respectivos clubes.

Prosseguimos com um estudo de caso sobre um clube de futebol nacional, analisando para cada um dos processos de valorização da *Marca*, a posição do clube, sem esquecer o contexto em que o mesmo está inserido e a respectiva competição em que participa (*SUPERLIGA*).

Serviram-nos para o efeito algumas comparações com os três maiores clubes desta competição e outros clubes de menor dimensão, mas localizados em contextos sócio económicos semelhantes ao do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*.

Embora sendo difícil estabelecer comparações com base quantitativa devido à grande amplitude e discrepância de valores, interessa-nos construir um instrumento de análise que nos permita visualizar de forma global o desempenho do clube escolhido face às melhores práticas da indústria do futebol a nível nacional e europeu.

Para tanto, e tomando por base os indicadores relativos aos diversos processos de valorização da *Marca*: credibilidade, liderança e extensão, escolhemos os indicadores que podem ser quantificáveis em relação ao *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*, permitindo assim a comparação deste com a melhor prática nacional (*SUPERLIGA*) e europeia (conforme Cap. 3).

Nestas circunstâncias identificamos os diversos indicadores que em relação a cada um dos processos permitem este tipo de comparação.

- Credibilidade:
 - o número de vitórias nas competições domésticas da Liga profissional, taça doméstica e taça da Liga (quando aplicável).
- Liderança:
 - o número de adeptos filiados no clube
- Extensão:
 - o valor da receita com transmissões televisivas e novos *media*
 - o número de canais de *media* explorados por clube
 - o valor da receita com publicidade, *merchandising* e licenciamentos
 - o número de áreas de negócio por clube
 - o valor da receita com exploração dos estádios
 - o receita média por espectador e por jogo
 - o número médio de assistência por jogo
 - o taxa média de ocupação do estádio

Os indicadores apresentados e que vão servir de comparação entre o clube em análise e as melhores práticas, podem revelar alguma limitação por se explorarem por vezes informação em termos absolutos e não relativos, e portanto não directamente comparável entre clubes com dimensões e características diferentes. Por essa razão deve ter-se presente esse facto na comparação de valores absolutos.

Na elaboração do gráfico considerámos para cada indicador o resultado da melhor prática europeia conforme identificada no Capítulo 3, o resultado da melhor prática nacional conforme identificada no Capítulo 4, e a situação do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*.

Os resultados dessa análise estão expressos no Gráfico 21 foram determinados da forma que de seguida se explica:

1 – Relativamente a cada indicador, identificação do valor do clube que é a melhor prática Europeia, do clube que é a melhor prática nacional e do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*

2 – Da mesma forma determinou-se o quociente entre: a) valor resultante para o *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* e valor da melhor prática europeia; b) valor resultante da melhor prática nacional e da melhor prática europeia. Este valor percentual indica-nos o peso relativo do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* e do clube que constitui a melhor prática nacional face ao clube que constitui a melhor prática europeia, evidenciando o maior ou menor grau dessa distância.

3 – Representação dos diversos indicadores num gráfico em estrela (Gráfico 21), onde se tem uma percepção visual da performance relativa destes clubes face à melhor prática. Estes elementos estão sistematizados na Tabela 27.

TABELA 27 – PERFORMANCE RELATIVA DO SC BEIRA-MAR FACE ÀS MELHORES PRÁTICAS

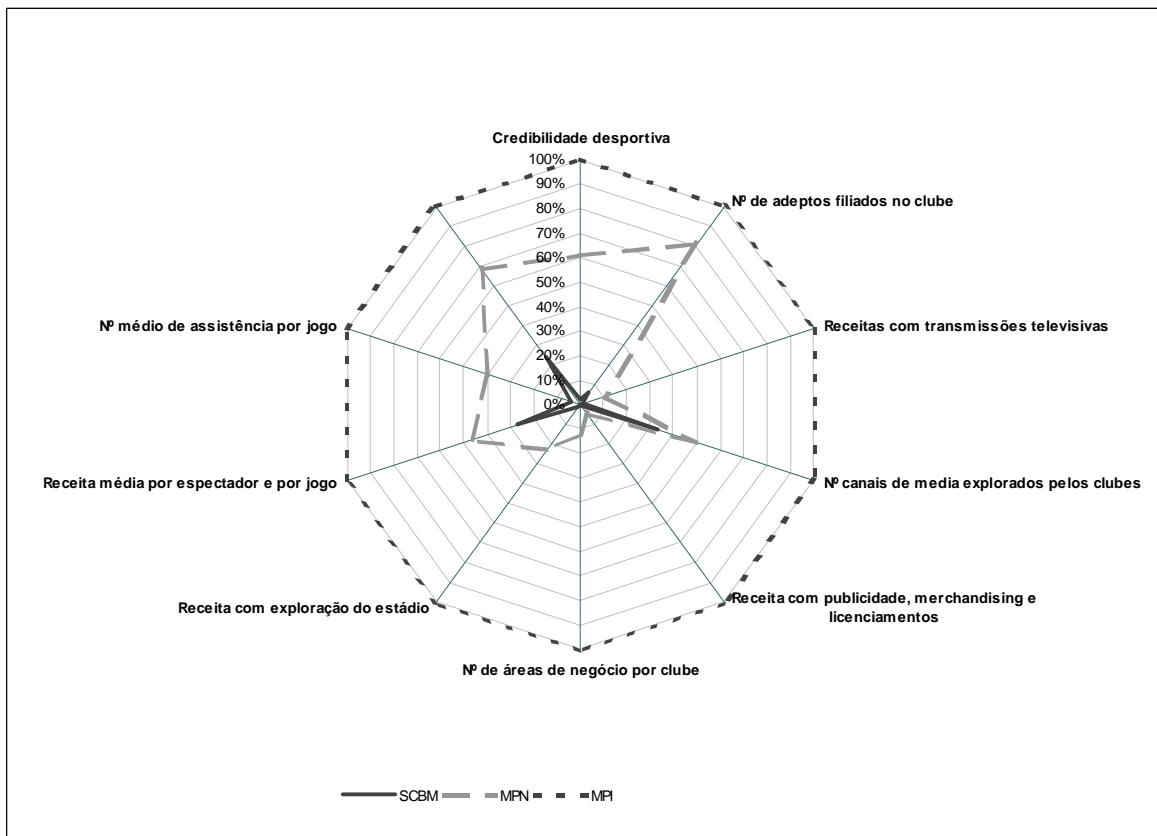
Descrição	Valor	Fonte*	%
Nº vitórias desportivas nas competições domésticas			
Glasgow	51	MPE	100,00%
SL Benfica	31	MPN	60,78%
SC Beira-Mar	1	SCBM	1,96%
Nº de adeptos filiados no clube			
Barcelona CF	130.000	MPE	100,00%
FC Porto	105.000	MPN	80,77%
SC Beira-Mar	7.300	SCBM	5,62%
Receitas com transmissões televisivas (milhões €)			
AC Milan	134	MPE	100,00%
SL Benfica	14	MPN	10,45%
SC Beira-Mar	2	SCBM	1,19%
Nº canais de <i>media</i> explorados pelos clubes			
Manchester United FC	6	MPE	100,00%
SL Benfica	3	MPN	50,00%
SC Beira-Mar	2	SCBM	33,33%
Receita com publicidade, <i>merchandising</i> e licenciamentos (milhões €)			
Bayern Muenchen FC	105	MPE	100,00%
FC Porto	5	MPN	4,67%
SC Beira-Mar	0	SCBM	0,38%

* Legenda: MPE – Resultado da Melhor Prática Europeia; MPN – Resultado da Melhor Prática Nacional, SCBM – Resultado do SC BEIRA-MAR.

Descrição	Valor	Fonte*	%
Nº de áreas de negócio por clube			
Bayern Muenchen FC	8	MPE	100,00%
SL Benfica	1	MPN	12,50%
SC Beira-Mar	0	SCBM	0,00%
Receita com exploração do estádio (milhões €)			
Chelsea FC	81	MPE	100,00%
FC Porto	18	MPN	22,72%
SC Beira-Mar	1	SCBM	1,48%
Receita média por espectador e por jogo			
Chelsea FC	73 €	MPE	100,00%
FC Porto	34 €	MPN	46,58%
SC Beira-Mar	19 €	SCBM	26,58%
Nº médio de assistência por jogo			
Borussia Dortmund	80.000	MPE	100,00%
FC Porto	32.000	MPN	40,00%
SC Beira-Mar	3.000	SCBM	3,75%
Taxa de ocupação do estádio			
Bayer Leverkusen	100%	MPE	100,00%
FC Porto	68%	MPN	68,00%
SC Beira-Mar	24%	SCBM	24,00%

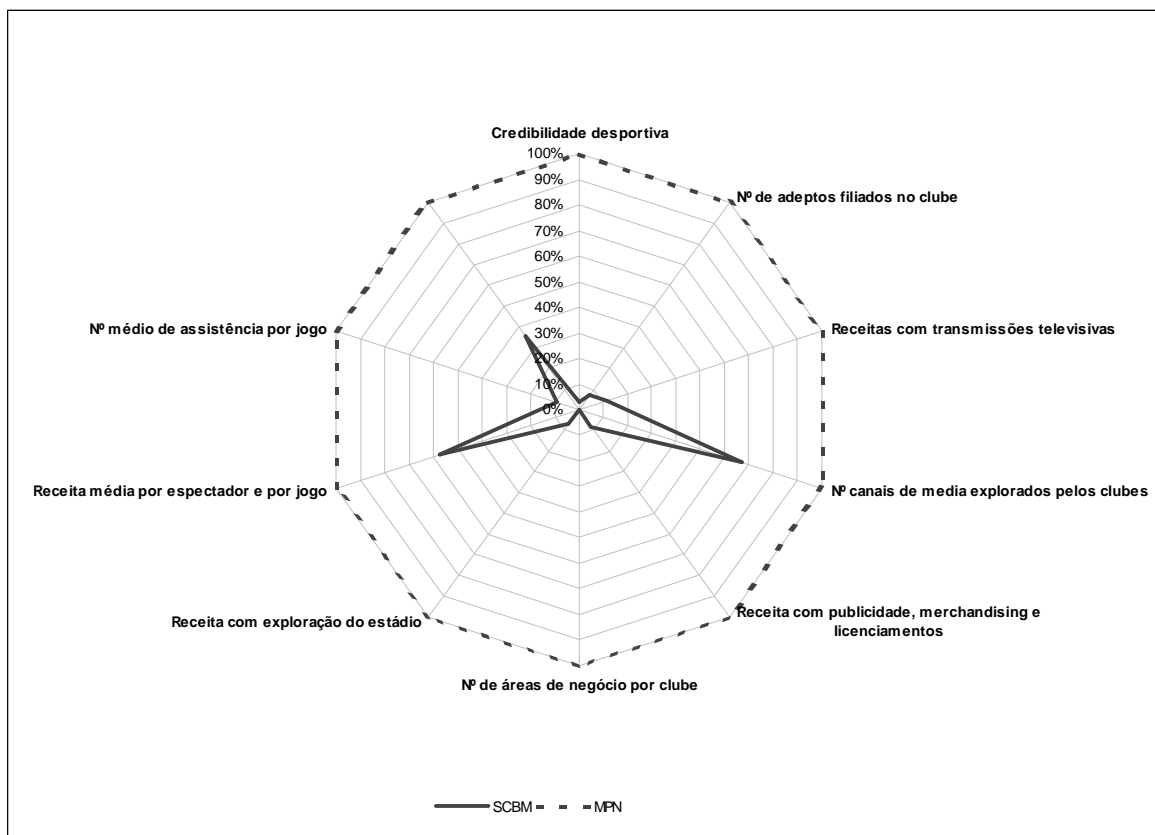
* Legenda: MPE – Resultado da Melhor Prática Europeia; MPN – Resultado da Melhor Prática Nacional, SCBM – Resultado do SC BEIRA-MAR.

GRÁFICO 21 – PROCESSOS DE VALORIZAÇÃO DA MARCA – COMPARAÇÃO DOS INDICADORES DO SC BEIRA-MAR E AS MELHORES PRÁTICAS NACIONAIS E EUROPEIAS (2003/2004).



Para uma melhor compreensão da posição relativa do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* face à melhor prática de clubes nacionais, entendeu-se necessário redefinir a representação gráfica, suprimindo a melhor prática europeia. Assim sendo o valor da melhor prática nacional corresponde a 100%, e o do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* ao quociente entre o resultado de cada indicador, e o resultado da melhor prática nacional (Gráfico 22).

GRÁFICO 22 – PROCESSOS DE VALORIZAÇÃO DA MARCA – COMPARAÇÃO DOS INDICADORES DO SC BEIRA-MAR COM AS MELHORES PRÁTICAS NACIONAIS (2003/2004).



Os dados que apresentamos evidenciam o desempenho *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* e a sua posição relativa perante os melhores clubes da *SUPERLIGA*, e os melhores clubes europeus.

Esta situação realça a existência de um conjunto de condicionantes estruturais e conjunturais, as quais dificultam a sua afirmação no panorama desportivo nacional, e consequentemente a valorização da sua *Marca*. Perante o estudo realizado e antes de referirmos as conclusões do mesmo, enumeramos para cada um dos processos relativos à valorização da *Marca*, um conjunto de orientações como se segue:

a) Credibilidade:

No que respeita a credibilidade desportiva do clube, este deverá assegurar a permanência na *SUPERLIGA* e a ascensão a posições classificativas mais elevadas, de preferência que lhe permitam aceder às competições europeias da Taça *UEFA*.

Face às condicionantes de ordem financeira apresentadas, a forma de acção para que possa melhorar este desempenho pode passar por recorrer mais à formação interna de atletas, ao invés de recorrer ao mercado, investimento esse que requer um menor dispêndio financeiro e terá como principais vantagens imediatas:

- Formação de atletas tecnicamente mais habilitados e com um custo relativamente baixo do que se forem adquiridos no mercado;
- Permitir a sua integração no plantel profissional;
- Realizar mais valias com a alienação de direitos desportivos desses atletas.

Quanto às infra-estruturas de apoio à formação, estas são actualmente pobres em termos de meios logísticos, sendo os treinos das camadas de formação repartidos por campos de treino que não são geridos pelo clube e estão repartidos geograficamente por diversos locais em redor da cidade de Aveiro, o que acarreta óbvios problemas de deslocação física e condições de treino e assistência para os atletas.

Futuramente e com a criação de novos campos de treino junto ao novo Estádio Municipal de Aveiro, dotados de melhores condições de suporte como balneários, camaratas, posto médico, ginásios e centros de convívio para atletas, o clube estará em melhores condições de explorar o potencial que a sua área de formação representa, e poder concretizar uma melhor afirmação desportiva nos diversos escalões competitivos, com impacto no escalão sénior.

b) Liderança:

No que respeita à liderança, de acordo com os critérios estabelecidos para a valorização da *Marca*, esta representa uma oportunidade para o *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* crescer, dinamizando a sua relação com a população local, promovendo a identificação desta com a identidade e *Marca* do clube, e a sua filiação como sócios da associação. Neste sentido poderão ser realizadas certas actividades tais como:

- Realização de torneios e parcerias com clubes de menor dimensão na região litoral, promovendo a imagem e a *Marca* do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* junto dos atletas e espectadores de futebol e outras modalidades, e em diferentes escalões de competição;
- Fortalecimento da ligação do clube à cidade e região com a realização de actividades que dêem visibilidade à *Marca* e que podem não estar directamente ligadas ao plano desportivo, com ênfase por exemplo no plano cultural, social e recreativo;
- Criação de uma rede de filiais no plano regional e reforço das parcerias com filiais internacionais, em zonas de influência de emigrantes da região de Aveiro.

Não concretizar estas oportunidade pode levar a que potenciais adeptos tenham tendência a desviar a sua atenção para outros clubes concorrentes, ou mesmo meios alternativos para aproveitarem o seu tempo de convívio social e de entretenimento, o que coloca uma condicionante à valorização da *Marca* do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* neste plano.

c) Extensão:

Quanto à extensão, e de acordo com os resultados da nossa análise, identificámos como áreas de intervenção prioritária no âmbito do processo relacionado com novos *media* e tecnologias de informação e comunicação:

- Exploração de um canal de rádio dedicado ao Clube e suas actividades;
- Exploração de comunicações móveis com conteúdos otimizados para serviços pagos por SMS, WAP ou UMTS;
- Tradução de parte dos conteúdos do seu *website* para inglês, permitindo uma extensão a novos públicos, particularmente luso descendentes que estejam a viver nos Estados Unidos da América, cujas famílias são oriundas da região de Aveiro (Ílhavo e Murtosa);
- Disponibilização de conteúdos áudio e vídeo através do seu *website*, os quais podem ser pagos.

Respeitante ao processo relacionado com a publicidade, *merchandising* e licenciamento da *Marca*, identificámos as seguintes áreas de aplicação:

- Aumentar a receita comercial de espaços publicitários no estádio e no site da *Internet*;
- Explorar comercialmente novas áreas de negócio dentro do novo estádio;
- Incrementar a venda de *merchandising* junto dos sócios e adeptos;
- Criar formas de fidelização comercial dos sócios e adeptos à *Marca*;
- Licenciar a *Marca* junto de terceiros para promover a sua notoriedade através da venda de bens de consumo e entretenimento.

Quanto ao processo relacionado com a exploração do estádio, identificámos as seguintes áreas de aplicação:

- Aumento da receita média por espectador e por jogo através da exploração de novos negócios que sejam fontes de receita adicional;
- Criação de condições que atraiam mais público ao estádio;
- Criação de melhores condições para fidelização de adeptos e sócios.

O conjunto destas aplicações decorre da metodologia seguida no nosso estudo, e dos resultados anteriormente apresentados, relacionados com a comparação de diversas realidades, nomeadamente do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*, e das melhores práticas de gestão em clubes nacionais e europeus.

Passamos de imediato à apresentação das conclusões finais.

5. CONCLUSÕES

“Football is not about life or death, it’s more important than that”

Bill Shankly

Este trabalho de natureza académica, realizado no âmbito do curso de Mestrado em Gestão de Operações, teve como tema principal o estudo das estratégias de desenvolvimento da *Marca* de clubes de futebol. Para a sua realização definimos uma metodologia que nos permitiu aprofundar um tema de investigação ainda não explorado entre nós. Daí que tivéssemos sentido algumas dificuldades que foram ultrapassadas através da consulta de um conjunto de trabalhos, embora não essencialmente de natureza académica, mas que nos permitiram recolher informação e construir a nossa análise a partir de diversos elementos aí recolhidos.

Desde o início do nosso trabalho procurámos saber quais os processo criadores de valor para a *Marca* de um clube de futebol, e se todos os clubes terão o mesmo potencial de valorização das respectivas *Marcas*. O seu desenvolvimento assentou em hipóteses que formulámos no seu início, e as quais procurámos desenvolver de acordo com a estrutura anterior. Reconhecemos no entanto que dada a especificidade da indústria do futebol, a complexidade dos diversos ambientes contextuais em que se movimentam os clubes, e falta de uniformidade na informação disponível, este estudo de carácter exploratório apresenta algumas limitações. No entanto, baseados na metodologia que definimos com o nosso orientador, e na realização de um estudo de caso, pensamos dar um contributo para um melhor aprofundamento científico deste tema e da sua aplicação.

Tendo presente os elementos que fomos recolhendo no decurso da nossa pesquisa, foi-nos possível identificar os processos criadores de valor para as *Marcas* de clubes de futebol, recolhendo elementos de diversas metodologias existentes e relativas à avaliação da *Marcas* de organizações empresariais e desportivas. Com base na análise das particularidades da indústria do futebol, e através dos elementos recolhidos, construímos uma metodologia especificamente orientada para a avaliação da *Marca* de clubes de futebol.

Uma vez identificados os processos de criação de valor para a *Marca* de clubes de futebol, prosseguimos com a análise de informação relativa a cada processo, servindo-nos para o efeito de diversos estudos e de informação estatística e oficial respeitante aos clubes e Ligas de futebol europeu.

Para consubstanciar que os processos de valorização da *Marca* propostos têm um significado relevante na explicação do valor da *Marca* dos clubes de futebol, teremos ainda de avaliar se as hipóteses formuladas estão ou não satisfeitas, após o que, e verificando-se essa satisfação, estaremos em condições de validar a relevância e significado dos mesmos processos.

Conforme foi previamente enunciado, a primeira hipótese referia-se à possibilidade de, a um maior grau de sucesso desportivo dos clubes, estar associada uma maior base de adeptos e apoiantes.

Como segunda hipótese questionámos se, a uma base de adeptos corresponde um maior volume de negócios gerado pelo clube, associados à respectiva *Marca* comercial.

Com vista à confirmação da primeira hipótese, avançámos com a recolha de elementos relativos à credibilidade desportiva dos clubes no âmbito das vitórias obtidas pelos clubes de futebol europeus em competições nacionais e europeias. Prosseguimos esta recolha de informação com o levantamento do número de adeptos e sócios dos principais clubes europeus. Não obstante a falta desta informação para os clubes da *Premier League*, conseguimos obtê-la relativamente aos clubes da *Bundesliga*, *Serie A*, *Primera Liga* e *Ligue1*.

Nesta sequência constatámos que, entre os clubes com maior mérito alcançado no ponto de vista desportivo, os quais são essencialmente espanhóis e italianos, são igualmente aqueles que apresentam uma maior base de adeptos a nível internacional, e que têm também o maior número de membros filiados e sócios. Com base nos dados recolhidos, pudémos também constatar que alguns destes clubes têm também uma maior base de apoio em termos de filiais domésticas e internacionais.

Com vista à confirmação da segunda hipótese, procedemos à recolha de elementos relativos aos clubes europeus com o maior volume de vendas nas diversas categorias de receita, exceptuando as transferências de jogadores. Relativamente aos principais clubes, efectuámos uma análise complementar de alguns indicadores que permitiram complementar esses elementos.

Com base na metodologia utilizada e na complexidade e diversidade dos dados recolhidos, constatámos que os clubes com maior base de apoiantes e sócios, são também aqueles que apresentam os maiores volumes de vendas e melhor performance nos indicadores de desempenho do ponto de vista da exploração comercial da sua *Marca*.

Por outro lado, estes são também clubes que se destacam em termos de credibilidade desportiva, conforme a análise precedente e relativa a este processo de valorização da *Marca*. Este tipo de análise incidindo apenas sobre os grandes clubes, apoia as hipóteses anteriormente descritas.

Face ao significado dos processos de valorização da *Marca* que validámos, na explicação do sucesso das *Marcas* de clubes de futebol, entendemos que os mesmos são importantes na

atribuição de significado e na explicação deste fenómeno, o qual poderá contudo ser mais aprofundado em termos futuros.

Contudo, e considerando que um dos objectivos do nosso trabalho se destinava à validação dos processos de valorização da *Marca* aplicados a um estudo de caso de um clube português de média dimensão, aplicámos os mesmos critérios de análise a um clube.

Tendo presente o estudo de caso, verificámos então que, relativamente aos diversos processos de valorização da *Marca*, o clube em análise regista:

1 – Credibilidade – O *SPORT CLUBE BEIRA-MAR* está aquém de clubes com a mesma ou menor dimensão em termos da sua credibilidade desportiva, derivado da repetida oscilação entre a divisão principal e secundária. Não obstante ter passado por períodos de relativa estabilidade na 1ª divisão, poucas vezes atingiu resultados desportivos que lhe permitissem situar-se entre os melhores clubes nacionais.

2 – Liderança – A base de adeptos e sócios do clube tem evoluído positivamente ao longo dos anos, embora nunca tenha atingido o volume que seria de esperar, tomando como exemplo o casos de outros clubes situados em contexto geográficos e sócio-económicos semelhantes.

3 – Extensão – A dinâmica comercial em torno da actividade desportiva do clube evidencia uma intenção de aproveitamento crescente em termos de fontes de receita adicionais e inovadoras, embora limitadas em termos de crescimento, pelas circunstâncias do mercado de consumidores representado pelos adeptos e sócios do clube, e pela sua reduzida afirmação desportiva regional e nacional.

O conjunto destas conclusões confirmam que a metodologia e os resultados anteriormente expressos foram aplicáveis ao nosso caso de estudo, realçando a necessidade de ter todos estes aspectos em consideração, na construção, gestão e manutenção da *Marca* do *SPORT CLUBE BEIRA-MAR*.

Independentemente das orientações propostas na sequência deste trabalho, e referidas a propósito da aplicação dos conceitos, estes e outros aspectos poderão vir a ser aprofundados em estudo posterior, relacionado mais especificamente com cada um destes processos de valorização da *Marca*, e da sua contextualização na indústria do futebol num plano internacional.

Acreditamos ainda ter contribuído com esta tese para o conhecimento científico nesta área, dado por um lado o seu carácter pioneiro e de profunda actualidade, e que será por certo de interesse para a comunidade académica, gestores e demais investigadores ligados ao desporto.

6. BIBLIOGRAFIA

6.1. Livros

- ALVES C., BANDEIRA S. "Dicionário de Marketing", 2ª edição, Coleções IPAM, 1999.
- ALVES M.T., "As organizações e os seus ambientes", Ribeira Grande, 2004 (ed.autor).
- ARROTEIA J., "Os Ílhavos e os Murtoseiros na emigração portuguesa", Universidade de Aveiro, 1983 (Dissertação de Doutoramento-policopiado)
- BALL, P., "White Storm – 101 years of Real Madrid", Mainstream Publishing, Edinburgh, 2003.
- BARLETT, CHRISTOPHER A., SUMANTRA G., "Managing Across Borders: The Transnational Solution., 2nd edition, Harvard Business School Press, 1998
- BBDO, "Brand Equity Excellence Band1: Brand Equity Review", 2001.
- BBDO, "Brand Equity Excellence Band2: Brand Equity Evaluator", 2002
- BBDO, "Brand Equity Drivers Modell Band3", 2004.
- BOGDAN R. E BIKLEN S., "Investigação qualitativa em educação", Porto Editora, Porto, 1994.
- CARTER D. E ROVELL, D. "On the Ball – What you can learn about business from America's sports leader", Prentice Hall, New Jersey, 2003.
- CLIFTON R. E SIMMONS J. (org.), "Brands and Branding", The Economist, London, 2003.
- CONNELLY C., "Spirit High and Passion Pure – A Journey through European Football", Mainstream Publishing, Edinburgh, 2000.
- CUNHA L., "Introdução ao Turismo", Verbo, Lisboa, 2001
- CUNHA L., "Perspectivas e tendências do turismo", Edições Universitárias Lusófonas, Lisboa, 2003.
- DELOITTE, "Football Money League", Deloitte, Manchester, 2005.
- DELOITTE, "The Rich List", Manchester , 2004.
- DELOITTE, "Annual Review of Football Finance 2001/2002", Manchester, 2003
- DELOITTE, "Annual Review of Football Finance 2002/2003", Manchester, 2004.
- DELOITTE, "As Finanças do Futebol Profissional – época 2000/2001", Lisboa, 2002.
- DELOITTE, "As Finanças do Futebol Profissional – época 2001/2002", Lisboa, 2003.
- DELOITTE, "As Finanças do Futebol Profissional – época 2002/2003", Lisboa, 2004.

- DELOITTE, “As Finanças do Futebol Profissional – época 2003/2004”, Lisboa, 2004.
- FERRIS K., “Manchester United – Tragedy, Destiny, History”, Mainstream Publishing, Edinburgh, 2001.
- FOOTBALL ASSOCIATION, PREMIER LEAGUE “National Fan Survey Report 2003/2004”, London, 2004.
- FRIEDMAN T.L., “The Lexus and the Olive Tree”, Anchor Books, New York, 2000.
- FUTUREBRAND, “The most valuable brands in sports”, New York, 2002.
- FUTUREBRAND, “The most valuable football brands in Europe”, New York, 2004.
- GAZENEUVE J. E VICTOROFF D. (Dir.), “Dicionário de Sociologia”, Verbo, Lisboa, 1982.
- HAMIL S., MICHIE J., OUGHTON C. E WARBY S., (2000), *Football in the Digital Age: Whose Game Is It Anyway?*, Mainstream, Edinburgh.
- HARVARD BUSINESS REVIEW ON BRAND MANAGEMENT, “Harvard Business Review on Brand Management”, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
- LIVIAN Y.F., “Introduction à l’analyse des organisations”, Economica, Paris, 1995.
- MILLER T., LAWRENCE G., MCKAY J., ROWE D., “Globalisation and Sport”, SAGE Publications, London, 2001.
- MINTZBERG H. E QUINN J.B., “The Strategy Process”, 3rd edition, Prentice Hall, 1996.
- NEUMEIER M., “The Brand Gap”, New Riders, Berkeley 2003.
- PINHEIRO F., COELHO J., “A Paixão do Povo”, Edições Afrontamento, Porto, 2002.
- HAGEN R., “Management der ersten Liga – Mit den Strategien des FC Bayern Muenchen zum Erfolg”, Haufe, Muenchen, 2002.
- SERRA, E. E GONZALEZ, J., “A Marca - avaliação e gestão estratégica”, Editorial Verbo, Lisboa, 1998.
- SPORT UND MARKT, “European Jersey Report”, 2003.
- TEMPORAL P., “Advanced Brand Management – From vision to valuation”, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd, 2002.
- WESTERBEEK H. E SMITH A., “Sport Business in the Global Marketplace”, Palgrave Macmilian, 2003.

6.2. Artigos

- AAKER D. A., "Building a Brand: the Saturn Story", California Management Review, Vol. 36, nº2, Winter, p-114-133.
- BAUER H., SAUER N., SCHMITT P., "The importance of customer-based brand equity in the team sport industry", Research Paper nº 244, Universitaet Manheim, 2004.
- BUSINESS WEEK, "The Best Global Brands", August 9-16, 2004.
- CENTRA J. A., "An analysis of co-evolution of sports and media", Boston College, 2003.
- ECONOMIST, THE, "Branded Like Beckham", 3 Julho 2003.
- FÉRNANDEZ P., "Valuation of Brands and Intellectual Capital", Research Paper nº 456, IESE – University of Navarra, Barcelona, 2002.
- FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO, NewsLetter n. 9, edição de 23/11/2001
- FEDERAZIONE ITALIANA GIUOCO CALCIO, NewsLetter n. 6, edição de 30/11/2001
- FOOTBALL GOVERNANCE RESEARCH CENTRE, "The State of the game – the corporate governance of football clubs 2003", Research Paper 2003 nº 4, Birbeck University of London, 2003.
- FOOTBALL GOVERNANCE RESEARCH CENTRE, "The ownership structure of nationwide league football clubs 2002-03", Research Paper 2003 nº 5, Bircbeck University of London, 2003.
- RIVA A., "Il nuovo modello di business nei club calcistici professionistici", Università degli studi di Bergamo, 2004.

6.3. Outras publicações

AJAX AFC, "Annual Report 2004", 2004

JUVENTUS FC, "Relazione e Bilancio 30 Giugno 2003", 2003.

JUVENTUS FC, "Relazione e Bilancio 30 Giugno 2004", 2004.

JUVENTUS FC, "Analyst Presentation", 2004.

LIVERPOOL FC , "Annual Report & Accounts 2003", 2003.

LIVERPOOL FC , "Annual Report & Accounts 2004", 2004.

MANCHESTER UNITED FC, "Annual Report 2003", 2003

MANCHESTER UNITED FC, "Annual Report 2004", 2004

SC BEIRA-MAR, "Relatório e Contas 2001/2002", 2002.

SC BEIRA-MAR, "Relatório e Contas 2002/2003", 2003.

SC BEIRA-MAR, "Relatório e Contas 2003/2004", 2004.

6.4. Sites na *Internet*¹⁸

6.4.1. Clubes de futebol

www.asromacalcio.it
www.athletic-club.net
www.avfc.premiumtv.co.uk
www.beiramar.pt
www.canaldeportivo.com
www.celticfc.net
www.charlton-athletic.co.uk
www.clubatleticodemadrid.com
www.fcbarcelona.com
www.fcbayern.de
www.fcparma.com
www.fcporto.pt
www.inter.it
www.juventus.com
www.liverpoolfc.tv
www.nufc.premiumtv.co.uk
www.manutd.com
www.mcfc.co.uk
www.om.net
www.psg.fr
www.rangers.premiumtv.co.uk
www.realmadrid.com
www.rcdespanyol.com
www.realbetisbalompie.es
www.realzaragoza.com
www.real-sociedad-sad.es
www.schalke04.de
www.sevillafc.es
www.sslazio.it
www.tottenhamhotspur.com
www.valenciacf.es

¹⁸ Nota: As consultas destes sites realizadas em diversas datas, foram uniformizadas numa última consulta que decorreu nos meses de Abril e Maio de 2005.

6.4.2. Diversos

www.brandchannel.com

www.bundesliga.de

www.calcioinborsa.com

www.economist.com

www.eurotopfoot.com

www.fifa.com

www.football-statistics.co.uk

www.footpro.fr

www.galpenergia.com

www.lega-calcio.it

www.lpf.es

www.lfp.pt

www.g14.com

www.iffhs.de

www.settoretecnico.figc.it

www.shareholdersunited.org

www.sportsvenues.com

www.stadiumguide.com

www.uefa.com

7. ANEXOS

7. ANEXOS

7.1. Ranking das *Marcas* mais importantes – Interbrand 2004

RANK 2004 / 2003		2004 BRAND VALUE (\$BILION)	2003 BRAND VALUE (\$BILION)	PERCENT CHANGE	COUNTRY OF ORIGINSHIP
1 1	COCA-COLA	27,204	70,453	-4%	U.S.
2 2	MICROSOFT	51,372	65,174	-11%	U.S.
3 3	IBM	52,741	61,767	-14%	U.S.
4 4	GE	44,111	42,340	4%	U.S.
5 5	INTEL	31,600	31,112	2%	U.S.
6 7	DISNEY	27,113	28,286	-5%	U.S.
7 8	MCDONALD'S	26,001	30,599	-15%	U.S.
8 6	NOKIA	34,041	29,440	+15%	Finland
9 11	TOYOTA	27,673	26,784	3%	Japan
10 9	MARLBORO	22,128	22,123	0%	U.S.
11 10	MERCEDES	21,111	21,171	0%	Germany
12 12	HEWLETT-PACKARD	20,078	20,350	-1%	U.S.
13 13	CITIBANK	19,901	18,571	8%	U.S.
14 15	AMERICAN EXPRESS	17,683	16,888	5%	U.S.
15 16	GILLETTE	16,723	15,978	5%	U.S.
16 17	CISCO	15,949	15,789	1%	U.S.
17 19	BMW	15,886	15,800	0%	Germany
18 18	HONDA	14,834	15,627	-5%	Japan
19 14	FORD	14,475	170,66	-15%	U.S.
20 20	SONY	12,709	13,153	-3%	Japan
21 25	SAMSUNG	12,553	10,846	15%	S. Korea
22 23	PEPSI	12,066	11,777	2%	U.S.
23 21	NESCAFE	11,840	17,336	-31%	Switzerland
24 22	BUDWEISER	11,846	11,854	0%	U.S.
25 29	DELL	11,500	10,367	11%	U.S.
26 27	MERRILL LYNCH	11,493	10,521	9%	U.S.
27 26	MORGAN STANLEY	11,438	10,691	8%	U.S.
28 24	ORACLE	10,937	11,265	-3%	U.S.
29 28	PFIZER	10,625	13,415	-21%	U.S.
30 31	J.P. MORGAN	9,782	9,120	7%	U.S.
31 33	NIKE	9,220	8,167	13%	U.S.
32 30	MERCK	8,813	9,409	-6%	U.S.
33 37	HSBC	8,671	7,611	13%	Britain
34 35	SAP	8,323	7,714	8%	Germany
35 39	CANON	8,155	6,152	33%	Japan
36 38	KELLOGG'S	8,025	7,410	8%	U.S.
37 41	GOLDMAN SACHS	7,954	7,029	13%	U.S.
38 36	GAP	7,873	7,056	11%	U.S.
39 NEW	SIEMENS	7,470	New	New	Germany
40 43	IKEA	7,160	6,948	3%	Sweden
41 44	HARLEY-DAVIDSON	7,017	6,771	4%	U.S.
42 40	HEINZ	7,021	7,099	-1%	U.S.
43 50	APPLE	6,871	1,994	244%	U.S.
44 45	LOUIS VUITTON	6,602	5,706	+16%	France
45 32	NINTENDO	6,479	8,190	-21%	Japan
46 46	MTV	6,456	6,278	3%	U.S.
47 42	VOLKSWAGEN	6,410	6,938	-8%	Germany
48 47	L'OREAL	5,902	5,600	5%	France
49 52	ACCENTURE	5,772	5,101	9%	U.S.

RANK 2004 / 2003		2004 BRAND VALUE (\$BILION)	2003 BRAND VALUE (\$BILION)	PERCENT CHANGE	COUNTRY OF ORIGINSHIP	
51	48	XEROX	5,005	5,578	-10%	U.S.
52	55	WHIRLEY'S	4,424	5,057	-13%	U.S.
53	34	KODAK	5,331	7,826	-32%	U.S.
54	49	KFC	5,113	5,576	-8%	U.S.
55	51	PIZZA HUT	5,050	5,312	-5%	U.S.
56	56	COLGATE	4,909	4,686	5%	U.S.
57	54	KLEENEX	4,881	5,057	-4%	U.S.
58	57	AVON	4,849	4,541	7%	U.S.
59	61	GUCCI	4,715	5,107	-7%	Italy
60	NEW	EBAY	4,613	NEW	NEW	U.S.
61	65	YAHOO!	4,545	3,895	17%	Switzerland
62	60	NESTLE	4,709	4,160	13%	France
63	62	DANONE	4,488	4,237	6%	France
64	61	CHANEL	4,415	4,285	3%	U.S.
65	69	PHILIPS	4,373	4,464	-2%	Netherlands
66	74	AMAZON.COM	4,155	3,403	22%	U.S.
67	63	KRAFT	4,112	4,371	-6%	U.S.
68	75	CATERPILLAR	3,801	3,563	7%	U.S.
69	67	ADIDAS	3,740	3,679	2%	Germany
70	66	ROLEX	3,720	3,673	1%	Switzerland
71	70	REUTERS	3,691	3,360	12%	Britain
72	68	BP	3,652	3,582	2%	Britain
73	66	TIME	3,651	3,784	-4%	U.S.
74	NEW	PORSCHE	3,646	NEW	NEW	Germany
75	70	TIFFANY	3,638	3,540	3%	U.S.
76	81	MOTOROLA	3,403	3,103	12%	U.S.
77	79	PANASONIC	3,480	3,377	3%	Japan
78	78	HERTZ	3,411	3,288	4%	U.S.
79	73	HERMES	3,370	3,486	-1%	France
80	71	DURACELL	3,362	3,438	-2%	U.S.
81	NEW	AUDI	3,281	NEW	NEW	Germany
82	84	AOL	3,248	3,384	-11%	U.S.
83	82	HENNESSY	3,084	2,996	3%	France
84	83	SHELL	2,985	2,983	0%	Brit./Neth.
85	77	LEVI'S	2,974	2,946	1%	U.S.
86	85	SMIRNOFF	2,976	2,886	4%	Britain
87	86	JOHNSON & JOHNSON	2,952	2,786	6%	U.S.
88	NEW	ING	2,864	NEW	NEW	Netherlands
89	88	MOET & CHANDON	2,851	2,504	13%	France
90	80	NISSAN	2,833	2,785	14%	Japan
91	NEW	CARTIER	2,749	NEW	NEW	France
92	NEW	ESTEE LAUDER	2,634	NEW	NEW	U.S.
93	NEW	ARMANI	2,611	NEW	NEW	Italy
94	81	BOEING	2,576	2,864	-10%	U.S.
95	87	PRADA	2,560	2,535	1%	Italy
96	91	MOBIL	2,440	2,407	4%	U.S.
97	92	NIVEA	2,400	2,252	8%	Germany
98	93	STARBUCKS	2,400	2,126	12%	U.S.
99	90	HEINEKEN	2,380	2,431	-2%	Netherlands
100	95	POLO RL	2,347	2,048	5%	U.S.

Fonte: Business Week, 2004

7.2. Os clubes de futebol mais ricos – posições e pontos cumulativos

Over the Years: Rich List Positions and Cumulative "Points" Scored									
Rich List Position									
Pos.	Club	96/97	97/98	98/99	99/00	00/01	01/02	02/03	Cumulative "Points"
1	Manchester United	1	1	1	1	1	1	1	140
2=	Juventus	4	4	5	5	2	2	2	123
2=	Bayern Munich	5	3	2	3	3	3	5	123
4	Real Madrid	3	2	3	2	6	6	4	121
5	AC Milan	6	7	7	4	4	4	3	112
6	Barcelona	2	6	6	8	12	9	13	91
7	Internazionale	10	8	9	9	11	12	6	82
8	Chelsea	-	9	4	7	10	7	10	79
9	Liverpool	9	10	11	19	7	5	8	78
10	Newcastle United	8	5	12	20	14	13	9	66
11	Arsenal	20	13	10	11	13	8	7	65
12	SS Lazio	19	12	8	6	8	14	17	63
13	AS Roma	15	19	16	10	9	10	11	57
14	Borussia Dortmund	7	11	14	12	-	15	12	55
15	Leeds United	-	20	17	13	5	11	16	44
16	Tottenham Hotspur	16	18	15	17	16	16	15	34
17	Parma	18	14	13	18	19	18	-	26
18	Rangers	14	16	18	15	17	-	-	25
19	Paris St Germain	13	15	-	-	-	-	-	14
20	Ramengo	11	-	-	-	-	-	-	10
21	Atletico Madrid	12	-	-	-	-	-	-	9
22	Celtic	-	-	20	-	-	17	18	8
23=	Florentina	-	-	-	14	-	-	-	7
23=	Schalke 04	-	-	-	-	-	-	14	7
25=	Aston Villa	-	17	19	-	-	-	-	6
25=	Hamburg	-	-	-	-	15	-	-	6
27	Olympique Marseille	-	-	-	16	-	-	-	5
28	Ajax	17	-	-	-	-	-	-	4
29=	Olympique Lyonnais	-	-	-	-	-	20	19	3
29=	Sunderland	-	-	-	-	18	-	-	3
31=	Valencia	-	-	-	-	20	-	20	2
31=	West Ham United	-	-	-	-	-	19	-	2

Note: "Points" are allocated based on Rich List position for each season with 20 points allocated for 1st position, 19 points for second etc, down to 1 points for finishing 20th.

Fonte: Deloitte, "Football Money League", 2004.

7.3. Nº sócios nos clubes das principais Ligas europeias

CLUBES DA SERIE A

Equipa	Sócios
AC Milan	49.261
Internazionale FC	45.953
Lazio	41.279
Roma	35.621
Juventus FC	28.672
Sampdoria	20.206
Reggina	18.518
Bologna	16.274
Udinese	14.530
Modena	12.837
AC Parma	10.472
Ancona	9.107
Chievo Verona	8.472
Brescia	8.345
Siena	7.903
Lecce	7.289
Perugia	5.829
Empoli	3.277
Total	343.845

Fonte: www.lega-calcio.it (Época 2003/2004)

CLUBES DA PRIMERA LIGA

Equipa	Sócios
FC Barcelona	130.000
Real Madrid	69.000
Atletico de Madrid	42.000
Valencia CF	39.000
FC Sevilla	36.000
Betis Sevilla	35.000
Athletic Bilbao	34.373
Deportivo La Coruña	30.160
Real Zaragoza	30.000
Real Sociedad	28.530
Espanyol	28.500
Málaga	19.043
Villarreal	17.500
Mallorca	15.000
Racing Santander	14.800
Levante	14.123
Osasuna	13.867
Albacete	12.800
Getafe	6.000
Numancia	5.000
Total	620.696

Fonte: www.lpf.es (Época 2004/2005)

CLUBES DA BUNDESLIGA

Equipa	Sócios
FC Bayern München	97.810
FC Schalke 04	39.630
VfB Stuttgart	25.103
VfL Borussia	25.000
Borussia Dortmund	22.222
Hamburger SV	18.036
Hertha Berlin	11.000
Werder Bremen	11.000
1. FC Kaiserslautern	10.500
TSV Bayer 04 Leverkusen	9.500
1. FC Nürnberg	5.000
FSV Mainz	4.005
DSC Arminia Bielefeld	2.500
Hannover 96	2.400
SC Freiburg	2.200
Hansa Rostock	1.900
VfL Bochum	1.860
VfL Wolfsburg	
Total	289.666

Fonte: www.bundesliga.de (Época 2004/2005)

CLUBES DA LIGUE 1

Equipa	Sócios
Olympique Marseilles	44.516
RC de Lens	23.514
Olympique Lyonnais	22.547
Paris Saint Germain	20.875
FC Nantes Atlantique	19.242
AN Girondins de Bordeaux FC	11.873
FC Sochaux-Montbéliard	8.397
Lille Olympique SC	7.920
Le Mans	7.844
Toulouse FC	7.694
FC Metz	7.154
Stade Rennais FC Rennes	6.646
En Avant Guingamp	5.377
Olympique GC Nice	5.111
RC de Strasbourg	4.147
Montpellier-Hérault SC	3.705
SC de Bastia	3.498
AJ Auxerre	3.081
Ajaccio AC	1.281
AS Monaco de Monte Carlo	1.022
Total	215.444

Fonte: www.footpro.fr (Época 2003/2004)

7.4. Taxa de ocupação e número de assistências em estádios

CLUBES DA SERIE A

Equipa	% Ocup.
Siena	102%
Modena	92%
Reggina	74%
AC Milan	74%
Internazionale FC	68%
Sampdoria	65%
Lazio	60%
Bologna	59%
Roma	57%
AC Parma	55%
Ancona	51%
Brescia	50%
Juventus FC	48%
Udinese	42%
Lecce	40%
Perugia	39%
Empoli	37%
Chievo Verona	35%

Fonte: www.lega-calcio.it e www.stadiumguide.com
(Época 2003/2004)

CLUBES DA BUNDESLIGA

Equipa	% Ocup.
TSV Bayer 04 Leverkusen	100%
Werder Bremen	106%
FC Schalke 04	99%
SC Freiburg	98%
VfL Borussia	94%
Borussia Dortmund	96%
Hamburger SV	88%
FC Bayern München	80%
1. FC Kaiserslautern	93%
VfB Stuttgart	80%
VfL Wolfsburg	77%
VfL Bochum	82%
Hansa Rostock	74%
Hertha Berlin	46%
Hannover 96	46%
1. FC Nürnberg	
FSV Mainz	
DSC Arminia Bielefeld	

Fonte: www.bundesliga.de e www.stadiumguide.com
(Época 2003/2004)

CLUBES DA PRIMERA LIGA

Equipa	% Ocup.
Real Madrid	93%
Albacete	91%
Real Zaragoza	86%
Valencia CF	84%
Real Sociedad	82%
FC Sevilla	78%
Atletico de Madrid	78%
Osasuna	77%
Deportivo La Coruña	75%
Mallorca	71%
Athletic Bilbao	71%
FC Barcelona	68%
Betis Sevilla	62%
Villarreal	61%
Racing Santander	60%
Málaga	56%
Espanyol	43%
Levante	
Getafe	
Numancia	

Fonte: www.lpf.es e www.stadiumguide.com (Época 2003/2004)

CLUBES DA PREMIER LEAGUE

Equipa	% Ocup.
Manchester United	99%
Newcastle United	100%
Manchester City	97%
Liverpool	94%
Aston Villa	85%
Chelsea	97%
Everton	97%
Leeds United	92%
Arsenal	99%
Tottenham Hotspur	96%
Middlesbrough	87%
Southampton	97%
Leicester City	97%
Blackburn Rovers	78%
Wolverhampton Wanderers	101%
Bolton Wanderers	96%
Charlton Athletic	99%
Birmingham City	113%
Portsmouth	104%
Fulham	86%

Fonte: www.premierleague.com e www.stadiumguide.com
(Época 2003/2004)

7.5. Histórico de vitórias por clube em competições europeias

Classifi.	Clubes	Pontos
1	REAL MADRID CF 9 CHA (2002, 2000, 1998, 1966, 1960, 1959, 1958, 1957, 1956), 2 Uefa (1986, 1985)	11
2	MILAN AC 6 CHA (2003, 1994, 1990, 1989, 1969, 1963), 2 CC (1973, 1968)	8
-	FC BARCELONA 1 CHA (1992), 4 CC (1997, 1989, 1982, 1979) 3 Uefa (1966, 1960, 1958)	8
4	LIVERPOOL FC 4 CHA (1984, 1981, 1978, 1977), 3 Uefa (2001, 1976, 1973)	7
5	JUVENTUS FC 2 CHA (1996, 1985), 1 CC (1984), 3 Uefa (1993, 1990, 1977)	6
-	AFC AJAX AMSTERDAM 4 CHA (1995, 1973, 1972, 1971) 1 CC (1987), 1 Uefa (1992)	6
-	FC BAYERN MUNCHEN 4 CHA (2001, 1976, 1975, 1974), 1 CC (1967), 1 Uefa (1996)	6
8	FC INTERNAZIONALE 2 CHA (1965, 1964), 3 Uefa (1998, 1994, 1991)	5
9	VALENCIA CF 1 CC (1980), 3 Uefa (2004, 1963, 1962)	4
10	FC PORTO CHA (2004, 1987), 1 Uefa (2003)	3
-	RSC ANDERLECHT 2 CC (1978, 1976), 1 Uefa (1983)	3
-	PARMA AC 1 CC (1993), 2 Uefa (1999, 1995)	3
-	MANCHESTER UNITED FC 2 CHA (1999, 1968), 1 CC (1991)	3
-	FEYENOORD ROTTERDAM 1 CHA (1970), 2 Uefa (1974, 2002)	3
-	TOTTENHAM HOTSPURS FC 1 CC (1963), 2 Uefa (1984, 1972)	3
16	CHELSEA FC 2 CC (1998, 1971)	2
-	DYNAMO KIEV 2 CC (1986, 1975)	2
-	BV BORUSSIA DORTMUND 1 CHA (1997), 1 CC (1966)	2
-	ARSENAL FC 1 CC (1994), 1 Uefa (1970)	2
-	REAL ZARAGOZA 1 CC (1995), 1 Uefa (1964)	2
-	HAMBURGER SV 1 CHA (1983), 1 CC (1977)	2
-	PSV EINDHOVEN 1 CHA (1988), 1 Uefa (1978)	2
-	NOTTINGHAM FOREST 2 CHA (1980, 1979)	2
-	BENFICA 2 CHA (1962, 1961)	2
-	LEEDS UNITED 2 Uefa (1971, 1968)	2
-	VfL BORUSSIA MOENCHENGLADBACH 2 Uefa (1979, 1975)	2
-	IFK GOTEBOG 2 Uefa (1987, 1982)	2

Legenda: CHA – Liga dos Campeões, CC - Taça das Taças, Uefa – Taça Uefa

Clubes com 1 ponto	Competição
Olympique Marseille	CHA (1993)
Red Star Belgrade	CHA (1991)
Steaua Bucarest	CHA (1986)
Aston Villa FC	CHA (1982)
Celtic Glasgow	CHA (1967)
SS Lazio Roma	CC (1999)
Paris Saint Germain	CC (1996)
Werder Bremen	CC (1992)
UC Sampdoria	CC (1990)
KV Mechelen	CC (1988)
Everton FC	CC (1985)
Aberdeen FC	CC (1983)
Dinamo Tbilisi	CC (1981)
1.FC Magdeburg	CC (1974)
Glasgow Rangers	CC (1972)
Manchester City FC	CC (1970)
Slovan Bratislava	CC (1969)
West Ham United FC	CC (1965)
Sporting Club Portugal	CC (1964)
Club Atletico de Madrid	CC (1962)
AC Fiorentina	CC (1961)
Galatasaray SK	Uefa (2000)
FC Schalke 04	Uefa (1997)
SSC Napoli	Uefa (1989)
Bayer Leverkusen	Uefa (1988)
Ipswich Town	Uefa (1981)
Eintracht Frankfurt	Uefa (1980)
Newcastle United	Uefa (1969)
NK Dinamo Zagreb	Uefa (1967)
Ferencvarosi TC	Uefa (1965)
AS Roma	Uefa (1961)

Legenda: CHA – Liga dos Campeões, CC - Taça das Taças, Uefa – Taça Uefa

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.6. Histórico de vitórias por clube em competições nacionais

Posição	Clube	País	Nº títulos	Posição	Clube	País	Nº títulos
1	Glasgow Rangers	SCO	51	43	Servette FC	SUI	17
2	FC Linfield	NIR	45	44	Dinamo Tirana	ALB	16
3	Celtic Glasgow	SCO	39	45	IFK Goteborg	SWE	16
4	Olympiakos Pireus	GRE	33	46	Fenerbahce	TUR	16
5	Rapid Wien	AUS	31	47	Shamrock Rovers	IRL	15
6	SL Benfica	POR	31	48	Manchester United	ENG	15
7	CSKA Sofia	BUL	30	49	Malmö FF	SWE	15
8	Ajax Amsterdam	HOL	29	50	Galatasaray	TUR	15
9	Real Madrid	ESP	29	51	Feyenoord Rotterdam	HOL	14
10	Juventus FC	ITA	28	52	Gornik Zabrze	POL	14
11	Ferencvaros	HUN	28	53	Skonto Riga	LAT	14
12	RSC Anderlecht	BEL	27	54	Club Brugge	BEL	13
13	Jeunesse d'Esch	LUX	27	55	Dinamo Minsk	BLS	13
14	Grasshoppers Zürich	SUI	27	56	Arsenal FC	ENG	13
15	Sparta Praha	CZE	26	57	FC Internazionale	ITA	13
16	Sliema Wanderers	MAL	26	58	Ruch Chorzów	POL	13
17	KR Reykjavik	ISL	24	59	Honved Budapest	HUN	13
18	FC Porto	POR	23	60	Anorthosis Famagusta	CYP	12
19	SK Tirana	ALB	22	61	FC Shelbourne	IRL	12
20	Levski Sofia	BUL	22	62	Hapoel Tel Aviv	ISR	12
21	Glentoran	NIR	22	63	Dinamo Tbilisi	GEO	11
22	Sporting CP	POR	22	64	AEK Athens	GRE	11
23	Steaua Bucuresti	ROM	22	65	IFK Norrköping	SWE	11
24	MTK Budapest	HUN	22	66	FC Basel	SUI	11
25	Austria Wien	AUS	21	67	BSC Young Boys Bern	SUI	11
26	HJK Helsinki	FIN	21	68	Dinamo Kiev	UKR	11
27	Ujpest Dozsa	HUN	20	69	Dinamo Tbilisi	GEO	11
28	FC Bayern München	GER	19	70	FC Tirol	AUS	10
29	Omonia Nicosie	CYP	19	71	Slavia Praha	CZE	10
30	Panathinaikos	GRE	19	72	Brøndby	DEN	10
31	Maccabi Tel Aviv	ISR	19	73	Olympique de Marseille	FRA	10
32	Rosenborg BK	NOR	19	74	AS Saint Etienne	FRA	10
33	Apoel Nicosie	CYP	18	75	Wisla Krakow	POL	10
34	HB 04 Tórshavn	FER	18	76	Djurgardens IF	SWE	10
35	IA Akranes	ISL	18	77	Besiktas	TUR	10
36	Liverpool FC	ENG	18				
37	PSV Eindhoven	HOL	18				
38	KI Klakksvik	FER	17				
39	Fram Reykjavik	ISL	17				
40	Milan AC	ITA	17				
41	Dinamo Bucuresti	ROM	17				
42	FC Barcelona	ESP	17				

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.7. Histórico de títulos nacionais por clube na Alemanha

Classificação	Clube	Títulos
1	FC Bayern München	18
2	1.FC Nürnberg	9
3	FC Schalke 04	7
4	Borussia Dortmund	6
5	Hamburger SV	6
6	Borussia Mönchengladbach	5
7	Werder Bremen	4
8	1.FC Kaiserslautern	4
9	VfB Stuttgart	4
10	1.FC Köln	3
11	Hannover 96	2
12	Hertha Berlin SC	2
13	Eintracht Braunschweig	1
14	TSV München 1860	1
15	Eintracht Frankfurt	1
16	Rot Weiss Essen	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.8. Histórico de títulos nacionais por época na Alemanha

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2004	Werder Bremen (4)	Werder Bremen (5)
2003	Bayern Munich (18)	Bayern Munich (11)
2002	Borussia Dortmund (6)	Schalke 04 (4)
2001	Bayern Munich (17)	Schalke 04 (3)
2000	Bayern Munich (16)	Bayern Munich (10)
1999	Bayern Munich (15)	Werder Bremen (4)
1998	Kaiserslautern (4)	Bayern Munich (9)
1997	Bayern Munich (14)	VfB Stuttgart (3)
1996	Borussia Dortmund (5)	Kaiserslautern (2)
1995	Borussia Dortmund (4)	Borussia M'gladbach (3)
1994	Bayern Munich (13)	Werder Bremen (3)
1993	Werder Bremen (3)	Bayer Leverkusen (1)
1992	VfB Stuttgart (4)	Hannover 96 (1)
1991	Kaiserslautern (3)	Werder Bremen (2)
1990	Bayern Munich (12)	Kaiserslautern (1)
1989	Bayern Munich (11)	Borussia Dortmund (2)
1988	Werder Bremen (2)	Eintracht Frankfurt (4)
1987	Bayern Munich (10)	Hamburger SV (3)
1986	Bayern Munich (9)	Bayern Munich (8)
1985	Bayern Munich (8)	Bayer Uerdingen (1)
1984	VfB Stuttgart (3)	Bayern Munich (7)
1983	Hamburger SV (6)	1.FC Köln (4)
1982	Hamburger SV (5)	Bayern Munich (6)
1981	Bayern Munich (7)	Eintracht Frankfurt (3)
1980	Bayern Munich (6)	Fortuna Düsseldorf (2)
1979	Hamburger SV (4)	Fortuna Düsseldorf (1)
1978	1.FC Köln (3)	1.FC Köln (3)
1977	Borussia M'gladbach (5)	1.FC Köln (2)
1976	Borussia M'gladbach (4)	Hamburger SV (2)
1975	Borussia M'gladbach (3)	Eintracht Frankfurt (2)
1974	Bayern Munich (5)	Eintracht Frankfurt (1)
1973	Bayern Munich (4)	Borussia M'gladbach (2)
1972	Bayern Munich (3)	Schalke 04 (2)
1971	Borussia M'gladbach (2)	Bayern Munich (5)
1970	Borussia M'gladbach (1)	Kickers Offenbach (1)
1969	Bayern Munich (2)	Bayern Munich (4)
1968	1.FC Nürnberg (9)	1.FC Köln (1)
1967	Eintracht Braunschweig (1)	Bayern Munich (3)
1966	Munich 1860 (1)	Bayern Munich (2)
1965	Werder Bremen (1)	Borussia Dortmund (1)
1964	1.FC Köln (2)	Munich 1860 (2)
1963	Borussia Dortmund (3)	Hamburger SV (1)
1962	1.FC Köln (1)	1.FC Nürnberg (3)
1961	1.FC Nürnberg (8)	Werder Bremen (1)
1960	Hamburger SV (3)	Borussia M'gladbach (1)
1959	Eintracht Frankfurt (1)	Schwarz-Weiß Essen (1)
1958	Schalke 04 (7)	VfB Stuttgart (2)
1957	Borussia Dortmund (2)	Bayern Munich (1)
1956	Borussia Dortmund (1)	Karlsruher SC (2)
1955	Rot-Weiß Essen (1)	Karlsruher SC (1)
1954	Hannover 96 (2)	VfB Stuttgart (1)
1953	Kaiserslautern (2)	Rot-Weiß Essen (1)
1952	VfB Stuttgart (2)	-
1951	Kaiserslautern (1)	-

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1950	VfB Stuttgart (1)	-
1949	VfR Mannheim (1)	-
1948	1.FC Nürnberg (7)	-
1947	-	-
1946	-	-
1945	-	-
1944	Dresdner SC (2)	-
1943	Dresdner SC (1)	Vienna Wien (1)
1942	Schalke 04 (6)	Munich 1860 (1)
1941	Rapid Wien (1)	Dresdner SC (2)
1940	Schalke 04 (5)	Dresdner SC (1)
1939	Schalke 04 (4)	1.FC Nürnberg (2)
1938	Hannover 96 (1)	Rapid Wien (1)
1937	Schalke 04 (3)	Schalke 04 (1)
1936	1.FC Nürnberg (6)	VfB Leipzig (1)
1935	Schalke 04 (2)	1.FC Nürnberg (1)
1934	Schalke 04 (1)	-
1933	Fortuna Düsseldorf (1)	-
1932	Bayern Munich (1)	-
1931	Hertha Berlin (2)	-
1930	Hertha Berlin (1)	-
1929	Spv Fürth (3)	-
1928	Hamburger SV (2)	-
1927	1.FC Nürnberg (5)	-
1926	Spv Fürth (2)	-
1925	1.FC Nürnberg (4)	-
1924	1.FC Nürnberg (3)	-
1923	Hamburger SV (1)	-
1921	1.FC Nürnberg (2)	-
1920	1.FC Nürnberg (1)	-
1914	Spv Fürth (1)	-
1913	VfB Leipzig (3)	-
1912	Holstein Kiel (1)	-
1911	Viktoria 89 Berlin (2)	-
1910	Karlsruher FV (1)	-
1909	Phönix Karlsruhe (1)	-
1908	Viktoria 89 Berlin (1)	-
1907	Freiburger FC (1)	-
1906	VfB Leipzig (2)	-
1905	Union 92 Berlin (1)	-
1903	VfB Leipzig (1)	-

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.9. Histórico de títulos nacionais por clube no Reino Unido

Classificação	Clube	Títulos
1	Liverpool FC	18
2	Manchester United	15
3	Arsenal FC	13
4	Everton FC	9
5	Aston Villa	7
6	Sunderland	6
7	Sheffield Wed.	4
8	Newcastle United	4
9	Blackburn Rovers	3
10	Leeds United	3
11	Wolverhampton Wanderers	3
12	Huddersfield Town	3
13	Derby County	2
14	Manchester City	2
15	FC Burnley	2
16	FC Portsmouth	2
17	Preston North End	2
18	Nottingham Forest	1
19	Ipswich Town	1
20	Chelsea FC	1
21	Tottenham Hotspur	1
22	West Bromwich Albion	1
23	Sheffield Utd	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.10. Histórico de títulos nacionais por época no Reino Unido

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2004	Arsenal (13)	Manchester Utd (11)
2003	Manchester Utd (15)	Arsenal (9)
2002	Arsenal (12)	Arsenal (8)
2001	Manchester Utd (14)	Liverpool (6)
2000	Manchester Utd (13)	Chelsea (3)
1999	Manchester Utd (12)	Manchester Utd (10)
1998	Arsenal (11)	Arsenal (7)
1997	Manchester Utd (11)	Chelsea (2)
1996	Manchester Utd (10)	Manchester Utd (9)
1995	Blackburn (3)	Everton (7)
1994	Manchester Utd (9)	Manchester Utd (8)
1993	Manchester Utd (8)	Arsenal (6)
1992	Leeds Utd (3)	Liverpool (5)
1991	Arsenal (10)	Tottenham (8)
1990	Liverpool (18)	Manchester Utd (7)
1989	Arsenal (9)	Liverpool (4)
1988	Liverpool (17)	Wimbledon (1)
1987	Everton (9)	Everton (5)
1986	Liverpool (16)	Liverpool (3)
1985	Everton (8)	Manchester Utd (6)
1984	Liverpool (15)	Everton (4)
1983	Liverpool (14)	Manchester Utd (5)
1982	Liverpool (13)	Tottenham (7)
1981	Aston Villa (7)	Tottenham (6)
1980	Liverpool (12)	West Ham Utd (3)
1979	Liverpool (11)	Arsenal (5)
1978	Nottingham F. (1)	Ipswich Town (1)
1977	Liverpool (10)	Manchester Utd (4)
1976	Liverpool (9)	FC Southampton (1)
1975	Derby County (2)	West Ham Utd (2)
1974	Leeds Utd (2)	Liverpool (2)
1973	Liverpool (8)	Sunderland (2)
1972	Derby County (1)	Leeds Utd (1)
1971	Arsenal (8)	Arsenal (4)
1970	Everton (7)	Chelsea (1)
1969	Leeds Utd (1)	Manchester City (4)
1968	Manchester City (2)	W.B.A. (5)
1967	Manchester Utd (7)	Tottenham (5)
1966	Liverpool (7)	Everton (3)
1965	Manchester Utd (6)	Liverpool (1)
1964	Liverpool (6)	West Ham Utd (1)
1963	Everton (6)	Manchester Utd (3)
1962	Ipswich Town (1)	Tottenham (4)
1961	Tottenham (2)	Tottenham (3)
1960	FC Burnley (2)	Wolverhampton W. (4)
1959	Wolverhampton W. (3)	Nottingham F. (2)
1958	Wolverhampton W. (2)	Bolton Wanderers (4)
1957	Manchester Utd (5)	Aston Villa (7)
1956	Manchester Utd (4)	Manchester City (3)
1955	Chelsea (1)	Newcastle Utd (6)
1954	Wolverhampton W. (1)	W.B.A. (4)
1953	Arsenal (7)	FC Blackpool (1)
1952	Manchester Utd (3)	Newcastle Utd (5)
1951	Tottenham (1)	Newcastle Utd (4)

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1950	FC Portsmouth (2)	Arsenal (3)
1949	FC Portsmouth (1)	Wolverhampton W. (3)
1948	Arsenal (6)	Manchester Utd (2)
1947	Liverpool (5)	FC Athletic Charlton (1)
1946	-	Derby County (1)
1939	Everton (5)	FC Portsmouth (1)
1938	Arsenal (5)	Preston North End (2)
1937	Manchester City (1)	Sunderland (1)
1936	Sunderland (6)	Arsenal (2)
1935	Arsenal (4)	Sheffield Wed. (3)
1934	Arsenal (3)	Manchester City (2)
1933	Arsenal (2)	Everton (2)
1932	Everton (4)	Newcastle Utd (3)
1931	Arsenal (1)	W.B.A. (3)
1930	Sheffield Wed. (4)	Arsenal (1)
1929	Sheffield Wed. (3)	Bolton Wanderers (3)
1928	Everton (3)	Blackburn (6)
1927	Newcastle Utd (4)	Cardiff City (1)
1926	Huddersfield Town (3)	Bolton Wanderers (2)
1925	Huddersfield Town (2)	Sheffield Utd (4)
1924	Huddersfield Town (1)	Newcastle Utd (2)
1923	Liverpool (4)	Bolton Wanderers (1)
1922	Liverpool (3)	Huddersfield Town (1)
1921	FC Burnley (1)	Tottenham (2)
1920	W.B.A. (1)	Aston Villa (6)
1915	Everton (2)	Sheffield Utd (3)
1914	Blackburn (2)	FC Burnley (1)
1913	Sunderland (5)	Aston Villa (5)
1912	Blackburn (1)	FC Barnsley (1)
1911	Manchester Utd (2)	Bradford City (1)
1910	Aston Villa (6)	Newcastle Utd (1)
1909	Newcastle Utd (3)	Manchester Utd (1)
1908	Manchester Utd (1)	Wolverhampton W. (2)
1907	Newcastle Utd (2)	Sheffield Wed. (2)
1906	Liverpool (2)	Everton (1)
1905	Newcastle Utd (1)	Aston Villa (4)
1904	Sheffield Wed. (2)	Manchester City (1)
1903	Sheffield Wed. (1)	FC Bury (2)
1902	Sunderland (4)	Sheffield Utd (2)
1901	Liverpool (1)	Tottenham (1)
1900	Aston Villa (5)	FC Bury (1)
1899	Aston Villa (4)	Sheffield Utd (1)
1898	Sheffield Utd (1)	Nottingham F. (1)
1897	Aston Villa (3)	Aston Villa (3)
1896	Aston Villa (2)	Sheffield Wed. (1)
1895	Sunderland (3)	Aston Villa (2)
1894	Aston Villa (1)	Notts County (1)
1893	Sunderland (2)	Wolverhampton W. (1)
1892	Sunderland (1)	W.B.A. (2)
1891	Everton (1)	Blackburn (5)
1890	Preston North End (2)	Blackburn (4)
1889	Preston North End (1)	Preston North End (1)
1888	-	W.B.A. (1)
1887	-	Aston Villa (1)
1886	-	Blackburn (3)
1885	-	Blackburn (2)
1884	-	Blackburn (1)

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1883	-	Blackburn Olympic (1)
1882	-	Old Etonias (2)
1881	-	Old Carthusians (1)
1880	-	Clapham Rovers (1)
1879	-	Old Etonias (1)
année	champions	coupe
1878	-	London Wanderers (5)
1877	-	London Wanderers (4)
1876	-	London Wanderers (3)
1875	-	Royal Engineers Chatham (1)
1874	-	Oxford University (1)
1873	-	London Wanderers (2)
1872	-	London Wanderers (1)

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.11. Histórico de títulos nacionais por clube em Itália

Classificação	Clube	Títulos
1	Juventus FC	27
2	Milan AC	17
3	FC Internazionale	10
4	Torino FC	8
5	Genoa	8
6	FC Bologna	7
7	AS Roma	3
8	SS Lazio	2
9	Napoli	2
10	Fiorentina	2
11	Sampdoria	1
12	Cagliari	1
13	Verona	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.12. Histórico de títulos nacionais por época em Itália

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2004	Milan AC (17)	SS Lazio (4)
2003	Juventus FC (27)	Milan AC (4)
2002	Juventus FC (26)	Parma (3)
2001	AS Roma (3)	Fiorentina (6)
2000	SS Lazio (2)	SS Lazio (3)
1999	Milan AC (16)	Parma (2)
1998	Juventus FC (25)	SS Lazio (2)
1997	Juventus FC (24)	Vicenza (1)
1996	Milan AC (15)	Fiorentina (5)
1995	Juventus FC (23)	Juventus FC (9)
1994	Milan AC (14)	Sampdoria (4)
1993	Milan AC (13)	Torino (5)
1992	Milan AC (12)	Parma (1)
1991	Sampdoria (1)	AS Roma (7)
1990	Napoli (2)	Juventus FC (8)
1989	Internazionale (10)	Sampdoria (3)
1988	Milan AC (11)	Sampdoria (2)
1987	Napoli (1)	Napoli (3)
1986	Juventus FC (22)	AS Roma (6)
1985	Verona (1)	Sampdoria (1)
1984	Juventus FC (21)	AS Roma (5)
1983	AS Roma (2)	Juventus FC (7)
1982	Juventus FC (20)	Internazionale (2)
1981	Juventus FC (19)	AS Roma (4)
1980	Internazionale (9)	AS Roma (3)
1979	Milan AC (10)	Juventus FC (6)
1978	Juventus FC (18)	Internazionale (1)
1977	Juventus FC (17)	Milan AC (4)
1976	Torino (8)	Napoli (2)
1975	Juventus FC (16)	Fiorentina (4)
1974	SS Lazio (1)	FC Bologna (2)
1973	Juventus FC (15)	Milan AC (3)
1972	Juventus FC (14)	Milan AC (2)
1971	Internazionale (8)	Torino (4)
1970	Cagliari (1)	FC Bologna (1)
1969	Fiorentina (2)	AS Roma (2)
1968	Milan AC (9)	Torino (3)
1967	Juventus FC (13)	Milan AC (1)
1966	Internazionale (7)	Fiorentina (3)
1965	Internazionale (6)	Juventus FC (5)
1964	FC Bologna (7)	AS Roma (1)
1963	Internazionale (5)	Atalanta (1)
1962	Milan AC (8)	Napoli (1)
1961	Juventus FC (12)	Fiorentina (2)
1960	Juventus FC (11)	Juventus FC (4)
1959	Milan AC (7)	Juventus FC (3)
1958	Juventus FC (10)	SS Lazio (1)
1957	Milan AC (6)	-
1956	Fiorentina (1)	-
1955	Milan AC (5)	-
1954	Internazionale (4)	-
1953	Internazionale (3)	-
1952	Juventus FC (9)	-
1951	Milan AC (4)	-

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1950	Juventus FC (8)	-
1949	Torino (7)	-
année	champions	coupe
1948	Torino (6)	-
1947	Torino (5)	-
1946	Torino (4)	-
1943	Torino (3)	Torino (2)
1942	AS Roma (1)	Juventus FC (2)
1941	FC Bologna (6)	Venezia (1)
1940	Ambrosia-Inter (3)	Fiorentina (1)
1939	FC Bologna (5)	Internazionale (1)
1938	Ambrosia-Inter (2)	Juventus FC (1)
1937	FC Bologna (4)	Genoa (1)
1936	FC Bologna (3)	Torino (1)
1935	Juventus FC (7)	-
1934	Juventus FC (6)	-
1933	Juventus FC (5)	-
1932	Juventus FC (4)	-
1931	Juventus FC (3)	-
1930	Ambrosia-Inter (1)	-
1929	FC Bologna (2)	-
1928	Torino (2)	-
1927	Torino (1)	-
1926	Juventus FC (2)	-
1925	FC Bologna (1)	-
1924	Genoa (8)	-
1923	Genoa (7)	-
1920	Internazionale (2)	-
1915	Genoa (6)	-
1910	Internazionale (1)	-
1907	Milan AC (3)	-
1906	Milan AC (2)	-
1905	Juventus FC (1)	-
1904	Genoa (5)	-
1902	Genoa (4)	-
1901	Milan AC (1)	-
1900	Genoa (3)	-
1899	Genoa (2)	-
1898	Genoa (1)	-

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.13. Histórico de títulos nacionais por clube em Espanha

Classificação	Clube	Títulos
1	Real Madrid	29
2	FC Barcelona	16
3	Atletico Madrid	9
4	Athletic Bilbao	8
5	Valencia CF	6
6	Real Sociedad	2
7	Deportivo La Coruna	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.14. Histórico de títulos nacionais por época em Espanha

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2004	Valencia (6)	Real Saragozza (5)
2003	Real Madrid (29)	Mallorca (1)
2002	Valencia (5)	Deportivo La Coruna (2)
2001	Real Madrid (28)	Real Saragozza (5)
2000	Deportivo La Coruna (1)	Espanyol Barcelona (3)
1999	FC Barcelona (16)	FC Valencia (6)
1998	FC Barcelona (15)	FC Barcelona (24)
1997	Real Madrid (27)	FC Barcelona (23)
1996	Atletico Madrid (9)	Atletico Madrid (9)
1995	Real Madrid (26)	Deportivo La Coruna (1)
1994	FC Barcelona (14)	Real Saragozza (4)
1993	FC Barcelona (13)	Real Madrid (17)
1992	FC Barcelona (12)	Atletico Madrid (8)
1991	FC Barcelona (11)	Atletico Madrid (7)
1990	Real Madrid (25)	FC Barcelona (22)
1989	Real Madrid (24)	Real Madrid (16)
1988	Real Madrid (23)	FC Barcelona (21)
1987	Real Madrid (22)	Real Sociedad (1)
1986	Real Madrid (21)	Real Saragozza (3)
1985	FC Barcelona (10)	Atletico Madrid (6)
1984	Athletic Bilbao (8)	Athletic Bilbao (23)
1983	Athletic Bilbao (7)	FC Barcelona (20)
1982	Real Sociedad (2)	Real Madrid (15)
1981	Real Sociedad (1)	FC Barcelona (19)
1980	Real Madrid (20)	Real Madrid (14)
1979	Real Madrid (19)	FC Valencia (5)
1978	Real Madrid (18)	FC Barcelona (18)
1977	Atletico Madrid (8)	Betis Sevilla (1)
1976	Real Madrid (17)	Atletico Madrid (5)
1975	Real Madrid (16)	Real Madrid (13)
1974	FC Barcelona (9)	Real Madrid (12)
1973	Atletico Madrid (7)	Athletic Bilbao (22)
1972	Real Madrid (15)	Atletico Madrid (4)
1971	FC Valencia (4)	FC Barcelona (17)
1970	Atletico Madrid (6)	Real Madrid (11)
1969	Real Madrid (14)	Athletic Bilbao (21)
1968	Real Madrid (13)	FC Barcelona (16)
1967	Real Madrid (12)	FC Valencia (4)
1966	Atletico Madrid (5)	Real Saragozza (2)
1965	Real Madrid (11)	Atletico Madrid (3)
1964	Real Madrid (10)	Real Saragozza (1)
1963	Real Madrid (9)	FC Barcelona (15)
1962	Real Madrid (8)	Real Madrid (10)
1961	Real Madrid (7)	Atletico Madrid (2)
1960	FC Barcelona (8)	Atletico Madrid (1)
1959	FC Barcelona (7)	FC Barcelona (14)
1958	Real Madrid (6)	Athletic Bilbao (21)
1957	Real Madrid (5)	FC Barcelona (13)
1956	Athletic Bilbao (6)	Athletic Bilbao (20)
1955	Real Madrid (4)	Athletic Bilbao (19)
1954	Real Madrid (3)	FC Valencia (3)
1953	FC Barcelona (6)	FC Barcelona (12)
1952	FC Barcelona (5)	FC Barcelona (11)
1951	Atletico Madrid (4)	FC Barcelona (10)

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1950	Atletico Madrid (3)	Athletic Bilbao (18)
1949	FC Barcelona (4)	FC Valencia (2)
année	champions	coupe
1948	FC Barcelona (3)	FC Sevilla (3)
1947	FC Valencia (3)	Real Madrid (9)
1946	FC Sevilla (1)	Real Madrid (8)
1945	FC Barcelona (2)	Athletic Bilbao (17)
1944	FC Valencia (2)	Athletic Bilbao (16)
1943	Athletic Bilbao (5)	Athletic Bilbao (15)
1942	FC Valencia (1)	FC Barcelona (9)
1941	Atletico Madrid (2)	FC Valencia (1)
1940	Atletico Madrid (1)	Espanyol Barcelona (2)
1939	-	FC Sevilla (2)
1936	Athletic Bilbao (4)	Real Madrid (7)
1935	Betis Sevilla (1)	FC Sevilla (1)
1934	Athletic Bilbao (3)	Real Madrid (6)
1933	Real Madrid (2)	Athletic Bilbao (14)
1932	Real Madrid (1)	Athletic Bilbao (13)
1931	Athletic Bilbao (2)	Athletic Bilbao (12)
1930	Athletic Bilbao (1)	Athletic Bilbao (11)
1929	FC Barcelona (1)	Espanyol Barcelona (1)
1928	-	FC Barcelona (8)
1927	-	Real Irun (4)
1926	-	FC Barcelona (7)
1925	-	FC Barcelona (6)
1924	-	Real Irun (3)
1923	-	Athletic Bilbao (10)
1922	-	FC Barcelona (5)
1921	-	Athletic Bilbao (9)
1920	-	FC Barcelona (4)
1919	-	Guecho Las Arenas (1)
1918	-	Real Irun (2)
1917	-	Real Madrid (5)
1916	-	Athletic Bilbao (8)
1915	-	Athletic Bilbao (7)
1914	-	Athletic Bilbao (6)
1913	-	FC Barcelona (3) Real Irun (1)
1912	-	FC Barcelona (2)
1911	-	Athletic Bilbao (5)
1910	-	FC Barcelona (1) Athletic Bilbao (4)
1909	-	Real Sociedad (1)
1908	-	Real Madrid (4)
1907	-	Real Madrid (3)
1906	-	Real Madrid (2)
1905	-	Real Madrid (1)
1904	-	Athletic Bilbao (3)
1903	-	Athletic Bilbao (2)
1902	-	Athletic Bilbao (1)

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.15. Histórico de títulos nacionais por clube em França

Classificação	Clube	Títulos
1	Olympique de Marseille	10
2	AS Saint Etienne	10
3	FC Nantes	8
4	AS Monaco	7
5	Stade de Reims	7
6	Girondins de Bordeaux	6
7	OGC Nice	4
8	Olympique Lyonnais	3
9	RC Lens	2
10	Paris Saint Germain	2
11	Lille OSC	2
12	FC Sochaux	2
13	AJ Auxerre	1
14	RC Strasbourg	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.16. Histórico de títulos nacionais por época em França

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2004	Olympique Lyonnais (3)	Paris SG (6)
2003	Olympique Lyonnais (2)	AJ Auxerre (3)
2002	Olympique Lyonnais (1)	Lorient (1)
2001	FC Nantes (8)	Strasbourg (3)
2000	AS Monaco (7)	FC Nantes (3)
1999	Bordeaux (6)	Nantes (2)
1998	RC Lens (2)	Paris SG (5)
1997	AS Monaco (6)	OGC Nice (3)
1996	AJ Auxerre (1)	AJ Auxerre (2)
1995	FC Nantes (7)	Paris SG (4)
1994	Paris SG (2)	AJ Auxerre (1)
1993	(Olympique Marseille)	Paris SG (3)
1992	Olympique Marseille (10)	-
1991	Olympique Marseille (9)	AS Monaco (5)
1990	Olympique Marseille (8)	SC Montpellier (2)
1989	Olympique Marseille (7)	Olympique Marseille (9)
1988	AS Monaco (5)	FC Metz (2)
1987	Bordeaux (5)	Bordeaux (3)
1986	Paris SG (1)	Bordeaux (2)
1985	Bordeaux (4)	AS Monaco (4)
1984	Bordeaux (3)	FC Metz (1)
1983	FC Nantes (6)	Paris SG (2)
1982	AS Monaco (4)	Paris SG (1)
1981	St. Etienne (10)	SEC Bastia (1)
1980	Nantes (5)	AS Monaco (3)
1979	Strasbourg (1)	Nantes (1)
1978	AS Monaco (3)	AS Nancy-Lorraine (2)
1977	Nantes (4)	St. Etienne (6)
1976	St. Etienne (9)	Olymp. Marseille (8)
1975	St. Etienne (8)	St. Etienne (5)
1974	St. Etienne (7)	St. Etienne (4)
1973	Nantes (3)	Olymp. Lyonnais (3)
1972	Olympique Marseille (6)	Olymp. Marseille (7)
1971	Olympique Marseille (5)	Stade Reims (2)
1970	St. Etienne (6)	St. Etienne (3)
1969	St. Etienne (5)	Olymp. Marseille (6)
1968	St. Etienne (4)	St. Etienne (2)
1967	St. Etienne (3)	Olymp. Lyonnais (2)
1966	Nantes (2)	Strasbourg (2)
1965	Nantes (1)	Stade Reims (1)
1964	St. Etienne (2)	Olymp. Lyonnais (1)
1963	AS Monaco (2)	AS Monaco (2)
1962	Stade Reims (7)	St. Etienne (1)
1961	AS Monaco (1)	US Sedan (2)
1960	Stade Reims (6)	AS Monaco (1)
1959	OGC Nice (4)	AC Le Havre (1)
1958	Stade Reims (5)	Stade Reims (2)
1957	St. Etienne (1)	FC Toulouse (1)
1956	OGC Nice (3)	US Sedan (1)
1955	Stade Reims (4)	OSC Lille (5)
1954	OSC Lille (2)	OGC Nice (2)
1953	Stade Reims (3)	OSC Lille (4)
1952	OGC Nice (2)	OGC Nice (1)
1951	OGC Nice (1)	Strasbourg (1)

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1950	Bordeaux (2)	Stade Reims (1)
1949	Stade Reims (2)	Racing Paris (5)
1948	Olympique Marseille (4)	OSC Lille (3)
1947	Olympique Roubaix-Tourcoing (1)	OSC Lille (2)
1946	OSC Lille (1)	OSC Lille (1)
1945	FC Rouen (2)	Racing Paris (4)
1944	Artois (1)	AS Nancy-Lorraine (1)
1943	FC Lens (1) FC Toulouse (1)	Olympique Marseille (6)
1942	Stade Reims (1) FC Sete (4)	Red Star Paris (5)
1941	Red Star Paris (1) Olympique Marseille (3)	Bordeaux (1)
1940	FC Rouen (1) OGC Nice (1) Bordeaux (1)	Racing Paris (3)
1939	FC Sete (3)	Racing Paris (2)
1938	FC Sochaux (3)	Olympique Marseille (5)
1937	Olympique Marseille (2)	FC Sochaux (1)
1936	Racing Paris (1)	Racing Paris (1)
1935	FC Sochaux (2)	Olympique Marseille (4)
1934	FC Sete (2)	FC Sete (2)
1933	Olympique Lillois Lille (2)	RC Roubaix (1)
1932	FC Mulhouse (1)	AS Cannes (1)
1931	FC Sochaux (1)	Club Francaise Paris (1)
1930	FC Sete (1)	FC Sete (1)
1929	Olympique Marseille (1)	SO Montpellier (1)
1928	Stade Francais Paris (1)	Red Star Paris (4)
1927	CA Paris (3)	Olympique Marseille (3)
1926	-	Olympique Marseille (2)
1925	-	CAS Généraux (2)
1924	-	Olympique Marseille (1)
1923	-	Red Star Paris (3)
1922	-	Red Star Paris (2)
1921	-	Red Star Paris (1)
1920	-	CA Paris (1)
1919	-	CAS Généraux (1)
1918	-	Olympique Pantin (1)
1917	-	-
1916	-	-
1915	-	-
1914	Olympique Lille (1)	-
1913	CA Paris (2)	-
1912	Etoile des Deux-Lacs Paris (4)	-
1911	CA Paris (1)	-
1910	Patronage Olier Paris-Arcueil (2)	-
1909	JA Saint Quen (1)	-
1908	Patronage Olier Paris-Arcueil (1)	-
1907	Etoile des Deux-Lacs Paris (3)	-
1906	SM Puteaux (1) RC Roubaix (4) Etoile des Deux-Lacs Paris (2)	-
1905	Gallia Club Paris (1) Etoile des Deux-Lacs Paris (1)	-
1904	RC Roubaix (3)	-
1903	RC Roubaix (2)	-
1902	RC Roubaix (1)	-
1901	AC Standard Paris (5)	-
1900	AC Le Havre (2)	-

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1899	AC Le Havre (1)	-
1898	AC Standard Paris (4)	-
1897	AC Standard Paris (3)	-
1896	Club Francais Paris (1)	-
1895	AC Standard Paris (2)	-
1894	AC Standard Paris (1)	-

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.17. Histórico de títulos nacionais por clube em Portugal

Classificação	Clube	Títulos
1	SL Benfica	31
2	FC Porto	23
3	Sporting CP	22
4	Belenenses CF	4
5	Boavista	1

Fonte: www.eurotopfoot.com

7.18. Histórico de títulos nacionais por época em Portugal

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
2005	Benfica (31)	Vitoria Setubal (3)
2004	FC Porto (23)	Benfica (24)
2003	FC Porto (22)	FC Porto (12)
2002	Sporting CP (22)	Sporting CP (13)
2001	Boavista Porto (1)	FC Porto (11)
2000	Sporting CP (21)	FC Porto (10)
1999	FC Porto (21)	SC Beira-Mar (1)
1998	FC Porto (20)	FC Porto (9)
1997	FC Porto (19)	Boavista Porto (5)
1996	FC Porto (18)	Benfica (23)
1995	FC Porto (17)	Sporting CP (12)
1994	Benfica (30)	FC Porto (8)
1993	FC Porto (16)	Benfica (22)
1992	FC Porto (15)	Boavista Porto (4)
1991	Benfica (29)	FC Porto (7)
1990	FC Porto (14)	Estrela Amadora (1)
1989	Benfica (28)	Belenenses Lisboa (3)
1988	FC Porto (13)	FC Porto (6)
1987	Benfica (27)	Benfica (21)
1986	FC Porto (12)	Benfica (20)
1985	FC Porto (11)	Benfica (19)
1984	Benfica (26)	FC Porto (5)
1983	Benfica (25)	Benfica (18)
1982	Sporting CP (20)	Sporting CP (11)
1981	Benfica (24)	Benfica (17)
1980	Sporting CP (19)	Benfica (16)
1979	FC Porto (10)	Boavista Porto (3)
1978	FC Porto (9)	Sporting CP (10)
1977	Benfica (23)	FC Porto (4)
1976	Benfica (22)	Boavista Porto (2)
1975	Benfica (21)	Boavista Porto (1)
1974	Sporting CP (18)	Sporting CP (9)
1973	Benfica (20)	Sporting CP (8)
1972	Benfica (19)	Benfica (15)
1971	Benfica (18)	Sporting CP (7)
1970	Sporting CP (17)	Benfica (14)
1969	Benfica (17)	Benfica (13)
1968	Benfica (16)	FC Porto (3)
1967	Benfica (15)	Vitoria Setubal (2)
1966	Sporting CP (16)	Sporting Braga (1)
1965	Benfica (14)	Vitoria Setubal (1)
1964	Benfica (13)	Benfica (12)
1963	Benfica (12)	Sporting CP (6)
1962	Sporting CP (15)	Benfica (11)
1961	Benfica (11)	Leixoes Matosinhos (1)
1960	Benfica (10)	Belenenses Lisboa (2)
1959	FC Porto (8)	Benfica (10)
1958	Sporting CP (14)	FC Porto (2)
1957	Benfica (9)	Benfica (9)
1956	FC Porto (7)	FC Porto (1)
1955	Benfica (8)	Benfica (8)
1954	Sporting CP (13)	Sporting CP (5)

Ano	Campeão da Liga	Campeão da Taça
1953	Sporting CP (12)	Benfica (7)
1952	Sporting CP (11)	Benfica (6)
1951	Sporting CP (10)	Benfica (5)
1950	Benfica (7)	-
1949	Sporting CP (9)	Benfica (4)
1948	Sporting CP (8)	Sporting CP (4)
1947	Sporting CP (7)	-
1946	Belenenses Lisboa (4)	Sporting CP (3)
1945	Benfica (6)	Sporting CP (2)
1944	Sporting CP (6)	Benfica (3)
1943	Benfica (5)	Benfica (2)
1942	Benfica (4)	Belenenses Lisboa (1)
1941	Sporting CP (5)	Sporting CP (1)
1940	FC Porto (6)	Benfica (1)
1939	FC Porto (5)	Academica Coimbra (1)
1938	Sporting CP (4)	-
1937	FC Porto (4)	-
1936	Sporting CP (3)	-
1935	Benfica (3)	-
1934	Sporting CP (2)	-
1933	Belenenses Lisboa (3)	-
1932	FC Porto (3)	-
1931	Benfica (2)	-
1930	Benfica (1)	-
1929	Belenenses Lisboa (2)	-
1928	Carcavelinhos (1)	-
1927	Belenenses Lisboa (1)	-
1926	CS Maritimo (1)	-
1925	FC Porto (2)	-
1924	SC Olhanense (1)	-
1923	Sporting CP (1)	-

Fonte: www.eurotopfoot.com